

**CONCEÇÃO DE UM MODELO INTEGRADO DE CONTROLO
DE GESTÃO NUMA EMPRESA DE HIGIENE E SEGURANÇA**

Diogo Amaral Barata d'Almeida Perdigoto

Projeto de Mestrado em Gestão

Orientador:

Professora Doutora Generosa Nascimento, Prof. Auxiliar, ISCTE-IUL Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro 2017

Resumo

O setor de Higiene e Segurança no Trabalho e de Higiene e Segurança Alimentar tem registado recentemente um grande crescimento e um elevado aumento de competitividade. Numa era em que cresce a exigência, quer a nível legal quer dos clientes, as empresas prestadoras de serviços nesta área enfrentam o desafio de conseguir evoluir estrategicamente e de alinhar os comportamentos dos seus colaboradores com essa estratégia, privilegiando a inovação, por forma a melhorar a sua *performance* e sobressair entre a concorrência, alcançando um crescimento sustentado.

Surge, assim, a necessidade de criar um modelo integrado de controlo de gestão que possibilite a cada empresa a tomada de decisão em tempo útil, a delegação de autoridade e a responsabilização dos colaboradores.

Os objetivos gerais deste projeto, aplicado ao departamento da Servicontrol Lda. que presta serviços de Higiene e Segurança no Trabalho e Higiene e Segurança Alimentar, são: a conceção de um *Balanced Scorecard* que suporte a definição, a implementação e a avaliação estratégica; a criação de um modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores, quer através dos objetivos, individuais e partilhados, quer através da demonstração de competências; e a implementação de um sistema de incentivos transparente, aliciente e equilibrado com a métricas de desempenho definidas.

Palavras-chave: Estratégia, Controlo de Gestão, Avaliação de Desempenho; Sistema de Incentivos.

Abstract

The work health and safety sector and the hygiene and food safety sector have recently experienced a strong growth and a high increase of competitiveness. As the demand grows, both at the legal and customer levels, service providers in this area face the challenge of being able to strategically evolve and align their employees behavior with its strategy, in order to improve its performance and stand out among the competitors, achieving sustained growth.

Therefore, the need arises to create an integrated management control model that enables each company to make decisions in a timely manner, assignment of authority and employees' empowerment.

The general aims of this project, applied to the department of Servicontrol Lda., which provides services of work health and safety and hygiene and food safety are: the design of a Balanced Scorecard that supports the definition, implementation and strategic evaluation; the creation of an employee performance assessment model, either through individual and shared goals or through the skills proof; and implementation of a clear, attractive and balanced incentive system with defined performance metrics.

Key-Words: Strategy, Management Control, Performance Evaluation, Incentive Scheme.

Agradecimentos

À Professora Generosa Nascimento, por ter aceitado orientar a realização deste projeto, por todo o apoio e conselhos para melhorar o projeto e pelo poder de motivação que possui, que foi muito importante, essencialmente, na reta final deste projeto.

À Servicontrol, principalmente ao sócio-gerente José Trindade, pela possibilidade que me deu para usar a empresa como campo de aplicação deste projeto e pelo tempo despendido a fornecer informações e documentos.

À minha família, fundamentalmente aos meus pais, à minha avó Elvira e ao meu tio “Zé” por todo o apoio e motivação que sempre me deram.

Aos meus amigos, que de uma forma ou de outra me ajudaram por, por vezes através de conversas triviais, me terem dado ideias ou desbloqueado partes do projeto.

Por fim, um agradecimento especial à Catarina Marques por todo o apoio que me deu nesta caminhada, por sempre me motivar e por toda a compreensão pelos momentos dos quais foi privada no decorrer da realização deste projeto.

Índice

Introdução.....	7
1. Revisão de Literatura	11
1.1 O Sistema de Controlo de Gestão e Instrumentos	11
1.2 Avaliação de Desempenho.....	16
1.3 Sistema de Incentivos	20
1.4 Importância da Higiene e Segurança no Trabalho e Higiene e Segurança Alimentar	21
2. Metodologia	25
3. Diagnóstico à Organização.....	27
3.1 Servicontrol.....	27
3.1.1 Caracterização da empresa	27
3.1.2 Missão, Visão e Valores	33
3.1.3 Objetivos Estratégicos	34
3.1.4 Instrumento de Planeamento e Controlo de Gestão.....	35
3.1.5 Avaliação de Desempenho e Sistema de Incentivos	36
3.2 Análise Crítica	38
4. Projeto de Intervenção.....	41
4.1 Redefinir a Missão, Visão e Valores.....	41
4.2 Linhas de atuação estratégica	41
4.2.1 Perspetiva de Desenvolvimento Organizacional	43
4.2.2 Perspetiva de Processos	44
4.2.3 Perspetiva de Clientes.....	45
4.2.4 Perspetiva Financeira.....	46
4.3 Ponderação dos Objetivos Gerais e Indicadores.....	47
4.4 Proposta de <i>Balanced Scorecard</i>	52
4.5 Modelo de Avaliação de Desempenho	58
4.5.1 Perfil Profissional	59
4.5.2 Criação do Modelo de Avaliação de Desempenho.....	63
4.6 Sistema de Incentivos	66
5. Conclusões	69
6. Referências Bibliográficas	71
7. Anexos.....	74

Índice de Figuras

Figura 1 – Métodos e Instrumentos da Avaliação do Desempenho (Fonte: Nascimento e Pereira, 2015).....	18
Figura 2 – Organograma da Servicontrol Lda.	27
Figura 3 – Responsáveis Internos pelos Serviços Externos Prestados pela Servicontrol Lda.	30
Figura 4 – Missão, Visão e Valores da Servicontrol Lda.	41
Figura 5 – Perspetivas e Eixos Estratégicos sugeridos à Servicontrol Lda.	42
Figura 6 – Objetivos Gerais a atingir através dos Eixos Estratégicos definidos para a Perspetiva Desenvolvimento Organizacional.....	43
Figura 7 – Objetivos Gerais a atingir através dos Eixos Estratégicos definidos para a Perspetiva Processos.....	44
Figura 8 – Objetivos Gerais a atingir através dos Eixos Estratégicos definidos para a Perspetiva Clientes	45
Figura 9 – Objetivos Gerais a atingir através dos Eixos Estratégicos definidos para a Perspetiva Financeira.....	46
Figura 10 – Proposta de indicadores para atingir os objetivos gerais na perspetiva de desenvolvimento organizacional	48
Figura 11 – Proposta de indicadores para atingir os objetivos gerais na perspetiva de processos.....	49
Figura 12 – Proposta de indicadores para atingir os objetivos gerais na perspetiva de clientes.....	50
Figura 13 – Indicadores para atingir os objetivos gerais na perspetiva financeira.....	51
Figura 14 – BSC Organizacional.....	56
Figura 15 – BSC Operacional.....	56
Figura 16 – BSC Total.....	57
Figura 17 – Perfil Profissional – Técnicos de HST e HSA (Fonte: Autoridade para as Condições do Trabalho e Servicontrol)	62
Figura 18 – Modelo de Avaliação de Desempenho na Realização de Objetivos	65
Figura 19 – Modelo de Avaliação de Desempenho na Demonstração de Competências	66
Figura 20 – Sistema de Incentivos.....	68

Introdução

O aumento da competitividade global entre organizações exige que estas tenham, cada vez mais, que posicionar-se no mercado de forma sustentável. Os clientes, em geral, procuram incessantemente preços mais baixos, maior qualidade de produtos e serviços, melhor relação e respostas rápidas. É essencial que as organizações se tornem mais flexíveis e criem estratégias inovadoras, perfeitamente adaptadas às suas características e estrutura. É, portanto, fundamental que uma organização que pretende sobressair entre a concorrência, se diferencie primeiramente pela estratégia que define e implementa, por forma a conseguir melhorar a *performance* da organização, criar valor e alcançar um crescimento sustentado. Para que isso seja possível, os gestores terão de conhecer integralmente a organização, desde a sua missão, visão e valores até aos objetivos operacionais de cada área de responsabilidade. Deverão ainda, através da avaliação do desempenho dos colaboradores e criação de um sistema de incentivos alinhar e responsabilizar todos os profissionais com a estratégia definida, sendo desta forma possível motivá-los e valorizá-los. Só assim será exequível alinhar todos os elementos da organização com a estratégia global e objetivos da mesma.

Os colaboradores de uma organização são o seu maior ativo. Sob pena de não atingirem os objetivos estratégicos, e conseqüentemente melhorarem a *performance* e criarem valor de forma sustentada, as organizações têm de fazer tudo o que estiver ao seu alcance para manter motivados e alinhados com a estratégia organizacional todos os colaboradores que nela trabalham. É com o contributo destes que se constrói o rumo da organização.

Acredita-se que este projeto contribuirá para a reflexão e aprendizagem, permitindo a criação de uma ferramenta vocacionada para aumentar a motivação e melhorar o alinhamento dos trabalhadores da organização escolhida, assegurando a perfeita coordenação entre os objetivos dos trabalhadores e os da organização. Pelo exposto anteriormente, acredita-se na importância deste estudo para a empresa em análise, que opera essencialmente no mercado de Higiene e Segurança no Trabalho (HST) e Higiene e Segurança Alimentar (HSA). Num mercado competitivo, a HST e HSA ganharam recentemente extrema importância.

A HST, para além de ser um requisito legal, é também considerada um fator fundamental de motivação para os colaboradores de uma organização, que lhes permite melhorar a produtividade. Existe, cada vez mais, regulamentação a este nível e os empregadores têm o dever de cumprir essas leis, defendendo os trabalhadores no que respeita à higiene e segurança no local de trabalho, sob pena de sanções e pagamento de coimas aquando de vistorias por parte das autoridades competentes, como é exemplo a Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT).

Relativamente à HSA, o progressivo aumento de exigência, essencialmente legal e normativa, deve-se fundamentalmente ao maior conhecimento e sensibilidade acerca dos efeitos nefastos provocados por grande parte das novas técnicas de produção e distribuição alimentar utilizadas, derivado do aumento da concorrência e necessidade de diminuir custos. Com o objetivo de prevenir riscos que possam pôr em causa a saúde pública foi criado um método para analisar e identificar os perigos associados à produção de alimentos e foi definida a forma de os controlar. Esse sistema, que será abordado mais à frente, é o HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point ou Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos) e deve ser adotado por todas as entidades do sector alimentar que se dediquem à produção, transformação, armazenagem e/ou distribuição de produtos alimentares. O reconhecimento e a garantia de que os seus produtos são produzidos, distribuídos e fornecidos de forma segura e conforme com a legislação em vigor, são atribuídos às organizações certificadas com HACCP / ISO 22000.

É neste contexto de incremento de relevância da Higiene e Segurança no Trabalho e de Higiene e Segurança Alimentar, que se coloca a questão de partida que se pretende ver respondida no final deste projeto de Mestrado, adaptando-a à realidade de uma organização específica, a Servicontrol: que modelo integrado de controlo de gestão implementar numa empresa que opera na área de Higiene e Segurança no Trabalho e Higiene e Segurança Alimentar?

Este projecto tem como principal objetivo desenhar um modelo integrado de controlo de gestão para a Servicontrol, para que seja possível aos sócios-gerentes medir a *performance* global da organização, avaliar o desempenho individual dos seus colaboradores e criar um sistema de incentivos baseado na meritocracia. Para tal, será feito um diagnóstico à situação actual da Servicontrol apurando-se de seguida quais as

necessidades da mesma e os indicadores-chave da sua *performance*, integrando o sistema de incentivos conforme o nível de cumprimento, por parte dos colaboradores, das metas que se comprometeram atingir.

No que respeita à estrutura adotada para este projeto, com o intuito de alcançar os objetivos que se propõe, desenvolveram-se cinco capítulos. O primeiro capítulo versa sobre a revisão de literatura – com principal enfoque no Controlo de Gestão, Avaliação de Desempenho, Sistemas de Incentivos e a Importância da Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho. No segundo capítulo apresenta-se a metodologia aplicada. No terceiro, a fase de diagnóstico, ir-se-á, através da informação recolhida e analisada, caracterizar-se a organização escolhida, o que servirá de base à análise crítica da mesma. No quarto capítulo, será proposto um *Balanced Scorecard*, um modelo integrado de avaliação de desempenho dos colaboradores e um sistema de incentivos ligado a esse mesmo desempenho. No final, serão apresentadas as conclusões do projeto.

Este projeto pretende diferenciar-se pela sua aplicabilidade prática a uma empresa concreta do sector de Higiene e Segurança no Trabalho e Higiene e Segurança Alimentar. Não é uma atividade setorial que emerja no domínio científico do Controlo de Gestão, daí a literatura ser escassa nesta área.

1. Revisão de Literatura

Neste capítulo pretende apresentar-se a base teórica das temáticas estudadas, que fundamentarão este Projeto-Empresa para que seja o mais atual e bem suportado possível, permitindo uma abordagem sistemática e objetiva, em termos de princípios e ferramentas de gestão, e a aplicação a uma realidade empresarial concreta.

1.1 O Sistema de Controlo de Gestão e Instrumentos

Atualmente, o ambiente empresarial é de constante mudança e, para fazer face aos contantes desafios concorrenciais a que as organizações estão sujeitas, é essencial que estas respondam em tempo útil e com a máxima assertividade. Para isso, é fundamental que os gestores responsáveis pelas atividades operacionais estejam dotados dos meios necessários, e alinhados com os gestores de topo, requisitos sem os quais não será possível atingir os objetivos operacionais definidos. A principal missão dos gestores é conseguir motivar todos os colaboradores, assegurando que estes se sentem comprometidos e alinhados com os seus objetivos individuais, e com os objetivos globais da organização. Além das características pessoais dos gestores, comportamentais e de motivação, para que um sistema de controlo de gestão seja efetivamente um instrumento essencial na criação de valor nas organizações, deverá assentar apenas em informação: oportuna – informação útil à tomada de decisão, fornecida atempadamente; fiável – que não contém erros e permite melhorar o conhecimento dos decisores; e relevante – que responde às expectativas dos *stakeholders*¹ (Jordan, Neves e Rodrigues, 2015).

O sistema de controlo de gestão tem como principal objetivo alinhar os comportamentos dos colaboradores com a estratégia e objetivos da organização. O sistema de controlo de gestão deve englobar todos os colaboradores da organização, independentemente da posição hierárquica, com o intuito de dispor de informação que permita adotar estratégias que maximizem, não só o desempenho individual de cada colaborador mas, principalmente o desempenho global da organização. Não só os gestores estratégicos e os gestores operacionais, como também todos os restantes colaboradores da

¹ Qualquer pessoa ou entidade que seja afetada pelo desempenho da organização

organização, têm de conhecer e interiorizar a missão, visão, valores, estratégias e objetivos da organização. Só com o *feedback* entre as várias posições hierárquicas, é possível determinar se as estratégias adotadas estão a resultar, se existem possibilidades de melhoria de estratégias já existentes, ou se a organização deverá alterar por completo a estratégia e rumo estratégico (Kaplan e Norton, 1996).

De acordo com Jordan, Neves e Rodrigues (2015: 30) o controlo de gestão é “um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”. No que suporta esta definição, os autores apresentam oito princípios fundamentais a um adequado sistema de controlo de gestão:

- i) Os objetivos das organizações são diversificados o que obriga a que o sistema de controlo de gestão não se restrinja à dimensão financeira - é essencial que estes contenham diversos objetivos como a inovação, a produtividade, a qualidade dos processos e o posicionamento.
- ii) A descentralização das decisões, delegação de autoridade e responsabilização são essenciais – os resultados globais da organização são vistos como o conjunto de resultados individuais de cada área de responsabilidade, devendo as decisões ser tomadas pelos gestores operacionais após serem definidos objetivos, formalizada essa delegação de autoridade e discutidos os meios disponibilizados a esse gestor.
- iii) O alinhamento dos diversos departamentos ou áreas de responsabilidade com a estratégia da organização é fundamental – A descentralização das decisões dificulta este alinhamento, sendo assim fundamental que os objetivos e critérios de avaliação de cada área contribuam obrigatoriamente para os resultados da organização como um todo. Neste domínio são essenciais medidas como os preços de transferência interna e um sistema de incentivos para os gestores operacionais que dependa não só dos resultados da sua área, mas dos resultados globais da organização.
- iv) Os instrumentos de controlo de gestão têm em vista a ação e não a burocratização – devem conter os fatores considerados mais críticos, orientados para a ação, facilitando a tomada de decisão por parte dos gestores.

- v) A ênfase sobre o futuro deverá sobrepor-se, apesar da importância do passado – Apesar do acompanhamento de resultados obtidos e análise de desvios, é essencial que os sistemas de controlo de gestão permitam aos gestores decidir medidas corretivas e prever resultados futuros.
- vi) A incidência sobre as características comportamentais é fundamental – os resultados são obtidos pelos gestores descentralizados, através das decisões tomadas ao longo de toda a organização.
- vii) A criação de um sistema de incentivos é essencial - os gestores descentralizados devem ser estimulados, através de um sistema de incentivos e responsabilização relativamente às decisões que tomam e resultados que obtêm.
- viii) Os gestores operacionais são as principais figuras do controlo de gestão – São as suas decisões que resultarão, ou não, no cumprimento dos objetivos da sua área de responsabilidade e, no fim, dos objetivos globais da sua organização.

Os resultados produzidos por um adequado sistema de controlo de gestão, deverão responder às necessidades dos gestores permitindo que estes tomem decisões que conduzem a que os objetivos estratégicos delineados pela organização sejam atingidos, possibilitando o desenvolvimento e crescimento sustentado da organização. O sistema de controlo de gestão permitirá medir e avaliar a *performance* da organização e o desempenho dos seus colaboradores. A avaliação da *performance* pressupõe a implementação da estratégia através dos recursos disponíveis, sendo necessário o alinhamento entre as atividades dos colaboradores e os objetivos estratégicos da organização.

O sistema de controlo de gestão assenta e consubstancia-se em instrumentos diversos. De seguida, expor-se-ão os dois instrumentos de controlo de gestão mais conceituados indicando qual o que será utilizado e quais as suas vantagens relativamente ao preterido. Os dois instrumentos analisados são: o *Dashboard* e o *Balanced Scorecard* (BSC).

O *Dashboard* é um instrumento que permite acompanhar os indicadores-chave de *performance* e a tomada de decisão atempada, sendo essencial que esses indicadores e métricas estejam perfeitamente alinhados com a estratégia e características da organização. Para que esses indicadores e métricas sejam os mais adequados à realidade

da organização, é essencial que seja solicitada a participação dos gestores operacionais na construção do *Dashboard* (Allio, 2012). Caso os gestores operacionais participem, haverá outra vantagem, será mais fácil obter o alinhamento entre os objetivos de cada área de responsabilidade e os objetivos estratégicos da organização. É fundamental que os indicadores de *performance* presentes no *Dashboard* sejam apenas os que efetivamente contribuem para o sucesso da estratégia, evitando assim a sobrelotação do mesmo com informação considerada desnecessária, para que este seja de fácil consulta para os gestores que o utilizarão na tomada de decisão. Deverá conter indicadores relativos a diversas áreas, como a comercial, de qualidade e relação com o cliente, e não apenas financeira.

O *Dashboard* deverá, ainda, ser apelativo, conciso e de fácil consulta e visualização. Preferencialmente, deverá ter entre dez e quinze indicadores-chave ocupando apenas uma página para que seja possível, ao gestor, ter uma visão global. Apesar de um *Dashboard* ser uma ferramenta que permite apresentar facilmente a *performance* estratégica da organização aos gestores de topo, é necessário investir tempo e meios na sua criação. Um *Dashboard* construído de forma incompleta ou no qual não foi tomada especial atenção aos indicadores escolhidos é contraproducente pois, para além de não reproduzir exatamente o que é a *performance* da organização, será, erradamente, utilizado como base na tomada de decisão (Buytendijk, 2005).

Um outro instrumento comumente utilizado é o *Balanced Scorecard* (BSC) que era, inicialmente, limitado do ponto de vista de gestão e da tomada de decisão, uma vez que apenas continha informação financeira. Atualmente, o BSC tem uma estrutura que permite analisar a estratégia da organização em quatro perspetivas diferentes: financeira, cliente, processos internos, e aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 2001). Esta diversidade de perspetivas permite à organização acompanhar a *performance* dos seus ativos intangíveis – capital humano, sistemas de informação, qualidade de processos, inovação, relação com clientes – e criar ou adaptar estratégias para que estes criem valor sustentado à organização, uma vez que podem facilmente representar 75% do valor da organização (Kaplan e Norton, 2004). O BSC é utilizado para alinhar e focar os recursos da organização em torno da estratégia definida para a mesma. Para que um BSC seja bem-sucedido, é necessário que respeite cinco princípios chave:

- i) Traduzir a estratégia em termos operacionais – a estratégia apenas pode ser executada se for percebida por todos. A lógica de causa-efeito de cada indicador do BSC, que permite entender como os ativos intangíveis se transformam em resultados tangíveis, deve ser bem entendido por todos os trabalhadores;
- ii) Alinhar a organização com a estratégia – a comunicação e coordenação em torno da estratégia, de todas as áreas de responsabilidade, é essencial para o sucesso desta;
- iii) Tornar a estratégia o trabalho diário de cada trabalhador – é possível, e essencial, alinhar todos os colaboradores com a estratégia através de comunicação, partilha, formação, fixando objetivos pessoais e de equipa, e compensando-os através de um sistema de incentivos;
- iv) Tornar a estratégia num processo contínuo – Utilizando um processo que integre gestão de táticas e gestão estratégica. Organizações bem focadas na estratégia a adotar, adaptam-se com relativa facilidade à evolução das suas necessidades à medida que o mundo evolui. Para tornar a estratégia num processo contínuo, é essencial: alinhar a estratégia e o orçamento com as metas definidas e com as iniciativas estratégicas baseadas no BSC; criar sistemas de feedback ligados ao BSC; e testar, aprender e adaptar as estratégias com base no feedback das medidas presentes no BSC.
- v) Incentivar a mudança através da liderança executiva – os gestores de topo da organização deverão ser os principais entusiastas e intérpretes do processo dando o exemplo, para que a estratégia seja efetivamente implementada e a *performance* melhorada.

O BSC ajuda, caso estes cinco princípios se verifiquem, não só a formular a estratégia adequada mas também a mostrar como fazê-la funcionar (Kaplan e Norton, 2001), através do acompanhamento dos indicadores-chave.

Recentemente, o BSC evoluiu de um sistema de mera medição de *performance* para um instrumento, acima referido, mais global e bem-sucedido de avaliação e implementação da estratégia. Utiliza, agora, informação financeira e não-financeira que lhe permite abranger múltiplos processos essenciais de gestão e que serão utilizados no decorrer deste Projeto-Empresa. A presença de informação financeira e não-financeira no BSC

permite o perfeito alinhamento das várias áreas de responsabilidade com a estratégia, fixação de objetivos de equipa, a fixação de objetivos individuais e a compensação de acordo com o desempenho dos colaboradores na concretização desses objetivos.

A utilização do BSC tem como principal objetivo acompanhar os indicadores-chave que ligam a estratégia da organização às funções concretas desempenhadas por todos os trabalhadores, facilitando a medição do desempenho através dos objetivos individuais e de equipa definidos com base nos objetivos estratégicos da organização.

Os gestores das organizações têm o dever de, não ignorando o passado, focar as suas atenções no futuro. É fundamental que a gestão do desempenho seja baseada nos objetivos estratégicos que a organização define, devendo estes ser traduzidos em indicadores financeiros e não financeiros, e metas a atingir, que permitirão ter uma visão global e integrada da *performance* dos colaboradores.

Atendendo às características de cada um dos dois instrumentos de controlo de gestão analisados, optar-se-á por usar o Balanced Scorecard neste projeto.

1.2 Avaliação de Desempenho

Os colaboradores de uma organização são o seu principal ativo. É fundamental, para a criação de valor sustentado na organização, fomentar a evolução e desenvolvimento desses colaboradores. Desta forma, para se apurar as suas necessidades de desenvolvimento, ou até implementar um sistema de compensação, é essencial que o desempenho dos colaboradores seja avaliado. A avaliação de desempenho é o processo através do qual a organização mede a eficácia e eficiência das ações dos seus colaboradores, relativamente ao impacto e alinhamento que essas ações têm nos objetivos globais da organização. Existem diversas formas de avaliar o desempenho dos colaboradores, sendo as mais usuais baseadas em mensurações objetivas dos indicadores - das quais se destacam as vendas, lucro e de custos – que apenas têm em consideração métricas de origem financeira e penalizam outras formas de gerar valor para a organização, como a relação com o cliente e motivação de equipas; ou em mensurações subjetivas que, por definição, derivam da perceção individual sobre outro colaborador e que, podem ser geradores de conflitos e ser baseados, intencionalmente ou não, em preconceitos (Gibbs, Merchant, Van Der Stede e Vargus, 2009)

beneficiando quem pouco ou nada contribuiu para a criação de valor. Para obter um eficaz modelo de desempenho, é essencial que este esteja relacionado com o desempenho individual do colaborador e com o impacto das suas ações nos resultados da organização. Através de um BSC adequado à organização, devido à visão abrangente de desempenho que ele nos proporciona, tornar-se-á mais simples o cumprimento das quatro ideias chave necessárias ao modelo de avaliação de desempenho, que são:

- i) Conciliar o desempenho individual com o desempenho global da organização;
- ii) Incorporar métricas financeiras e não financeiras;
- iii) Alinhar comportamentos individuais com estratégia da organização;
- iv) Criar uma cultura de melhoria continua na organização.

Um sistema de avaliação do desempenho, não deve apenas medir o desempenho dos colaboradores por si só mas, também, encorajá-los a melhorar a quantidade e qualidade das suas contribuições, reduzir custos operacionais e contribuir para aumento do lucro. Aquando da mensuração do desempenho, é importante ter em consideração: medir, não só a quantidade mas, também a qualidade produzida; prestar atenção à equidade entre colaboradores, evitando injustiças; incentivar, não só financeiramente, mas através de reconhecimento; rever e atualizar os métodos de avaliação de desempenho dos colaboradores, principalmente após alterações tecnológicas; ver e rever as métricas de avaliação de desempenho assegurando que, cada colaborador conhece as suas e, estão alinhadas com os objetivos pretendidos; atuar perante toda a informação que o modelo de avaliação de desempenho nos dá e eliminar dados desnecessários ou inúteis (Ricciardi, 1996).

O desempenho de cada colaborador varia, fundamentalmente, consoante a sua relação com a chefia e as características específicas de cada um, como a capacidade cognitiva, aptidões específicas, emoções e necessidades. A gestão do desempenho é essencial nas organizações pois, entre outras vantagens, permite melhorar a eficácia organizacional, alterar ou manter o comportamento dos colaboradores através do feedback que lhes é transmitido, determinar quais as necessidades de formação de cada colaborador e definição de plano de carreira. No entanto, pela conotação negativa que a avaliação do desempenho para a generalidade dos trabalhadores, é fundamental que esta esteja previamente definida, seja precisa e objetiva, por forma a mitigar a possibilidade de

erros de avaliação e desilusão dos avaliados por não haver concordância entre o que acreditam ter sido a sua prestação e a percepção que o avaliador teve da mesma. Existem diversos métodos e instrumentos de avaliação do desempenho (Figura 1). Os métodos de avaliação do desempenho mais utilizados pelas organizações são: baseados nas competências, dos quais se destacam os traços de personalidade, os comportamentos e a comparação com outros colaboradores; e os baseados na orientação para os resultados que avalia os colaboradores comparando o seu desempenho com desempenhos do mesmo em momentos passados ou com objetivos previamente definidos.

MÉTODOS	INSTRUMENTOS	CARACTERÍSTICAS
TRAÇOS DE PERSONALIDADE	Escalas ancoradas em traços	Avaliação através de traços de personalidade
Competências	Incidentes críticos	Avaliação através de desempenhos muito bons e muito fracos
	Escalas de escolha forçada	Conjunto de descrições, tendo o avaliador de escolher a metade que melhor se enquadra
	Escalas ancoradas em comportamentos	Escalas BES e BARS
	Escalas de padrões comportamentais mistos	Apresentação de 3 comportamentos (fraco, médio e elevado), tendo o avaliador de escolher o que mais se adapta
	Escalas de observação comportamental	Conjunto de descrições para indicar a frequência com que os avaliados manifestam os comportamentos
	Listas de verificação	Listas de traços de personalidade ou comportamentos descritivos, em que os avaliadores devem escolher os que se adaptam ao seu avaliado
COMPARAÇÃO COM OUTROS	Ordenação simples	Comparação direta dos avaliados, criando uma lista hierárquica
	Comparação por pares	Comparação de todos os colaboradores entre si, dois a dois
	Distribuição forçada	Ordenação de grupos de pessoas com níveis de desempenho semelhantes, em níveis estabelecidos à priori
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	Padrões de desempenho	Comparação do desempenho do colaborador, com desempenhos passados, com outros ou com standards
	Gestão por Objectivos	Comparação de resultados obtidos com objetivos definidos anteriormente

Figura 1 – Métodos e Instrumentos da Avaliação do Desempenho (Fonte: Nascimento e Pereira, 2015)

Estes métodos têm vantagens e desvantagens, mas é fundamental que o sistema de avaliação de desempenho englobe instrumentos de cada um dos métodos acima referidos.

O ciclo de gestão do desempenho é composto por diversas fases. Este ciclo pede que seja definido e fixado o padrão de desempenho a ser requerido aos colaboradores e consequente elaboração de planos de ação e previsões. De seguida, e através do acompanhamento do desempenho e dos seus resultados, serão tomadas decisões corretivas. Por fim, será efetuada a avaliação do desempenho dos colaboradores e ser-lhe-á dado o respetivo feedback.

Os gestores devem ter em conta que os sistemas de mensuração de desempenho são dinâmicos, e não estáticos, devendo ser aperfeiçoados constantemente. O modelo de desempenho poderá ter por base a metodologia do BSC que permite analisar a estratégia da organização de quatro perspetivas diferentes: financeira, cliente, processos internos, e aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 2001). Assim, o método a seguir será constituído por quatro fases fundamentais:

- i) Definir o peso relativo a atribuir a para cada uma das diferentes perspetivas cuja soma total será 100%, consoante a sua importância na estratégia da organização, de forma a alinhar as decisões dos gestores com os objetivos globais da organização
- ii) Fazer participar os próprios gestores na atribuição dessas ponderações, para que estes se revejam nos valores fixados;
- iii) Identificar e selecionar os indicadores mais adequados aos objetivos que se pretendem atingir, para cada perspetiva, com inclusão também do avaliado na escolha desses indicadores para que os considere justos e alcançáveis;
- iv) Atribuir pesos relativos a cada indicador escolhido dentro de cada perspetiva, cuja importância se deve à forma como se quer influenciar o comportamento do gestor. Estes indicadores, principalmente os da perspetiva financeira, devem incluir objetivos da sua área de responsabilidade e objetivos globais da organização, evitando assim que as ações do gestor sejam para dar resposta às suas necessidades individuais e que estas estejam desalinhas com as necessidades globais da organização.

Assim, será possível calcular valor final de cada indicador, tendo em consideração o peso da perspetiva a que corresponde e o peso do próprio indicador dentro dessa perspetiva. De seguida, quantificam-se as metas a atingir tornando transparentes e objetivas as métricas pelas quais o colaborador será avaliado. Por fim, procede-se à efetiva avaliação do desempenho do colaborador confrontando o resultado obtido com o objetivo definido.

As tecnologias de que as organizações têm à sua disposição atualmente, permitem que exista um *feedback*, em tempo útil, do desempenho dos colaboradores ou da *performance* da organização, o que permite o constante acompanhamento da

performance, por parte dos próprios colaboradores, e da procura de melhoria contínua (Denton, 2012).

1.3 Sistema de Incentivos

Algumas organizações conseguem obter o compromisso por parte dos seus trabalhadores, motivando-os através do *empowerment*² que o BSC possibilita, sem que seja estritamente necessária a criação de um sistema de incentivos que os compense pelo atingimento dos objetivos (Norton e Kaplan, 2001). No entanto, deve ser criado um sistema de incentivos, alinhado com a avaliação de desempenho e que valorize a meritocracia, que irá orientar as decisões individuais para a realização dos objetivos globais da organização. Para que o sistema de incentivos seja aliciente, motivador e justo, é fundamental que exista equilíbrio entre as métricas de desempenho e os prémios e incentivos a atribuir ao colaborador. A remuneração consoante o desempenho são os benefícios concedidos pela organização aos seus colaboradores que, não sendo obrigatoriamente monetários, premeiam os colaboradores em troca das suas contribuições (Barringer e Milkovich, 1997) na construção do caminho que os levará a atingir os objetivos estratégicos. Para que estes incentivos sejam efetivamente estimulantes e levem à procura de melhoria contínua por parte dos colaboradores é essencial conhecê-los e saber o que valorizam. Tudo o que é valorizado pelo colaborador pode servir de incentivo (Barringer e Milkovich, 1997) desde que haja equilíbrio entre as métricas de desempenho e o incentivo.

A remuneração variável tem por objetivo recompensar o colaborador, grupos de colaboradores ou todos os colaboradores da empresa, no futuro em troca de desempenhos futuros. Esta remuneração variável visa comprometer os colaboradores a aumentarem, por exemplo, a sua produtividade em troca de uma remuneração extra a acrescentar ao salário base que o colaborador auferir (Nascimento e Pereira 2015). A remuneração variável não tem de ser obrigatoriamente financeira, pois os colaboradores têm diferentes ambições e podem ser motivados através de diferentes estímulos. Existem riscos associados à remuneração variável consoante o desempenho dos colaboradores, tais como, a redução da qualidade do bem ou serviço para forçar o

² Delegar autoridade e poder de decisão aos colaboradores

aumento de produtividade, ou o aumento da competitividade interna entre colaboradores. Assim, tal como na definição de objetivos em linha com a estratégia da empresa, estes incentivos deverão fomentar a cooperação entre colaboradores para que consigam atingir os objetivos que os permitirão receber esta remuneração variável. Esta é a principal razão para que se recompensem grupos de colaboradores por atingirem objetivos, previamente definidos para o grupo, em detrimento de recompensas puramente individuais.

A remuneração consoante o desempenho dos colaboradores não deve ser envolta em qualquer secretismo. É fundamental que exista transparência na remuneração aos colaboradores, principalmente na remuneração que surge como consequência à avaliação do desempenho dos mesmos, pois estes procuram sempre informação sobre o qual foi a sua avaliação e consequente remuneração. Este secretismo tem um efeito adverso no desempenho dos colaboradores (Futrell e Jenkins, 1978; Belogolovky e Bamberger, 2014) mas, caso seja determinado previamente um critério de remuneração consoante o desempenho, esse efeito não tem expressão (Belogolovky e Bamberger, 2014).

Para que a remuneração consoante o desempenho dos colaboradores seja criadora de valor, é necessário que esteja bem definida e que os colaboradores tenham conhecimento dos moldes em que essa remuneração é feita. Assim, sentem-se motivados, comprometidos e empenhados em cumprir, e ultrapassar, os objetivos que lhes são definidos e que encaminham a organização a cumprir os seus objetivos estratégicos.

1.4 Importância da Higiene e Segurança no Trabalho e Higiene e Segurança Alimentar

A qualidade das condições de trabalho que são disponibilizadas a cada colaborador são, hoje em dia, um direito e uma forma de motivação que, conseqüentemente, promovem o aumento de produtividade no trabalho. No passado, esta preocupação com a segurança, higiene e saúde dos colaboradores no trabalho, era desprezada por parte das organizações. No entanto o paradigma mudou e hoje em dia existe bastante regulamentação a esse nível.

Internacionalmente, é reconhecida a importância da qualidade das condições laborais com base na saúde, higiene e segurança no trabalho.

Segundo o pacto Global da ONU - uma iniciativa desenvolvida por Koffi Annan que visa mobilizar as organizações a adotarem práticas responsáveis nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção – o primeiro princípio, assenta no dever das organizações em apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente. Existem então, algumas formas das organizações promoverem o respeito dos direitos humanos sendo uma delas garantir condições básicas de saúde primária e segurança no local de trabalho.

Qualquer organização, atualmente, tem o dever de cumprir as leis que defendem os colaboradores no que respeita à higiene, saúde e segurança no local de trabalho, respeitando assim os princípios de prevenção de riscos profissionais, sob pena de pagamento de coimas. Devem, desta forma, garantir condições de trabalho “num estado de bem-estar físico, mental e social e não somente a ausência de doença e enfermidade”, como refere a Organização Mundial de Saúde.

Os empregadores devem propor-se à implementação de medidas que visam assegurar as condições de segurança e saúde no trabalho, de acordo com os princípios gerais de prevenção, e assegurar a vigilância da saúde dos colaboradores em função dos riscos a que se encontram expostos nas suas atividades laborais diárias. A atividade de HST é regulamentada na lei nº3/2014 no art.º 15.º de 28 de Janeiro. No que respeita ainda a leis, os artigos n.ºs 73.º a 110.º, da Lei n.º 3/2014 obrigam também as entidades empregadoras a organizar as atividades tomando as medidas necessárias para prevenir os riscos profissionais e promover a segurança e saúde no trabalho. O empregador deve, então, garantir o fornecimento dos serviços obrigatórios por recurso à via interna ou externa à organização.

Ainda de acordo com o citado artigo 73º pode-se detalhar o tipo de serviços que o empregador deve proporcionar aos seus colaboradores, como por exemplo realizar exames de vigilância, vigiar as condições de trabalho de colaboradores mais vulneráveis, desenvolver um programa de formação, elaborar um plano de emergência interno, supervisionar a validade e conservação de equipamentos de proteção individual. Ao nível da saúde, deve ainda proporcionar consultas médicas e exames regulares de forma a acompanhar o estado de saúde dos seus colaboradores. Ao nível da segurança,

deve fazer um mapeamento das atividades profissionais com risco associado e das devidas medidas preventivas, de forma minimizar o risco de acidente de trabalho. Para tal, deve ser tido em conta o tipo de atividades profissionais e as suas características para, posteriormente, fazer um levantamento dos fatores que podem contribuir para acidentes de trabalho. De acordo com a Autoridade para as Condições de Trabalho, “para além da obrigatoriedade da organização dos respetivos serviços, o empregador tem o dever de proporcionar aos trabalhadores formação adequada no domínio da segurança e saúde no trabalho.”

Nos dias que correm, no setor alimentar, também a segurança alimentar dos produtos tem extrema relevância para os consumidores, pois as novas técnicas de produção e distribuição alimentar trouxeram também novos perigos.

No sentido de prevenir riscos que possam atentar contra a saúde pública, foi aplicado em Portugal em 1998 através do Decreto-Lei nº.67/98 de 18 de Março um sistema de análise de nome HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point ou Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos). É um método para analisar e identificar os perigos associados à produção de alimentos e definir formas de controlo dos mesmos. Há vários perigos que podem tornar um alimento não seguro. São exemplo disso, perigos biológicos (bactérias, vírus e parasitas patógenos), perigos químicos (pesticidas, antibióticos, promotores de crescimento, tintas, etc) e perigos físicos (fragmentos de vidro, plástico, espinhas, cascas, areia, etc). A identificação de perigos, medidas preventivas e Pontos Críticos de Controlo (PCC), a definição de limites críticos para cada medida associada a cada PCC e monitorização e controlo de cada PCC são alguns dos 7 princípios do Codex Alimentarius que serviu por de base para a implementação do HACCP. O Codex Alimentarius é um conjunto de medidas e regras aplicadas à alimentação e que garantem que os produtos são seguros e podem ser consumidos sem prejudicar a saúde dos seus consumidores. O sistema HACCP deve ser desenvolvido por todas as entidades do sector alimentar que se dediquem à produção, transformação, armazenagem e/ou distribuição de produtos alimentares. Esta certificação (HACCP / ISO 22000) traz o reconhecimento e a garantia de que os produtos são produzidos, distribuídos e fornecidos de forma segura e conforme com a legislação em vigor. Segundo o Instituto Português de Acreditação existem vários organismos habilitados para a certificação alimentar (ISO 22000) tais como, Associação

Portuguesa de certificação, EIC – Empresa Internacional de certificação, CERTIF – Associação para a Certificação, entre outras.

Em suma, atualmente, um bom sistema de controlo de gestão é fundamental em qualquer organização, independentemente do mercado em que opere. O constante aumento de competitividade exige respostas rápidas e assertivas às necessidades dos clientes. Complementando esse sistema de controlo de gestão, com uma avaliação de desempenho perfeitamente alinhada com os objetivos estratégicos definidos para a organização, e com um sistema de incentivos em linha com o desempenho dos colaboradores, a persecução desses objetivos, percorrendo o caminho mais eficiente e eficaz para o seu atingimento, estará facilitada. As organizações que prestam serviços no sector de HST e HSA são fundamentais a todas as organizações, o que torna o mercado muito abrangente e concorrido. Ao nível legal, é exigido que todas as organizações cumpram determinadas regras de HST e que, todas as que operem no setor alimentar, quer seja na produção de alimentos, transformação, armazenagem ou distribuição destes, cumpram regras de HSA.

É de extrema importância que as organizações que operam em HST e HSA primem por ter um excelente sistema de controlo de gestão instituído e avaliem o desempenho dos seus colaboradores para que lhes seja possível atribuir incentivos a quem mais contribui para a criação de valor na organização, e responsabilizar, de forma construtiva e com o intuito de motivar e melhorar o desempenho, os que menos contribuem para essa criação de valor.

2. Metodologia

A metodologia a que se recorreu para a elaboração deste projeto é de natureza qualitativa. O estudo de caso é aplicado à Servicontrol. Esta metodologia visa a compreensão de determinado contexto organizacional, no seu todo, através de uma investigação baseada principalmente no trabalho de campo (Yin, 2009). É, assim, objetivo deste Projeto analisar a situação existente numa empresa concreta ao nível do sistema de controlo de gestão, da sua ligação ao sistema de avaliação do desempenho dos respetivos colaboradores e correspondente sistema de incentivos. Escolheu-se a empresa, uma empresa que atua no mercado da Higiene e Segurança no Trabalho e de Higiene e Segurança Alimentar, que aceitou ser o campo de aplicação deste Projeto. Após serem apresentadas algumas necessidades que a empresa acredita serem importantes para o seu crescimento sustentável, optou-se por realizar um Projeto-Empresa na área do Controlo de Gestão.

A recolha de dados será baseada em duas técnicas principais: a análise documental – análise de ficheiros, arquivos da organização e consulta do *site* e outros documentos de apresentação da empresa; e realização de entrevistas semi-diretivas – entrevistas com os sócios-gerentes e responsáveis de determinadas áreas de responsabilidade (Anexo 1).

Como técnica de tratamentos de dados recorrer-se-á à análise de conteúdo dos dados adquiridos através das entrevistas e da análise documental. A análise de conteúdos é, segundo Bardin (2009), um conjunto de técnicas que permitem analisar a informação recolhida, e que visam a obtenção de indicadores, sejam eles quantitativos ou não, que possibilitem o real conhecimento que a informação transmite.

A fase de diagnóstico terminará com uma análise crítica à situação atual da organização, ao sistema de controlo de gestão existente e uma indicação sobre se o mesmo está alinhado, quer com os objetivos existentes quer, com as melhores práticas neste domínio.

Numa fase seguinte, com o auxílio da análise crítica efetuada, será analisada a estratégia da organização através de um dos instrumentos chave a utilizar - o BSC - e o alinhamento entre os objetivos globais da organização e os objetivos individuais dos colaboradores. Assim, será possível propor um modelo de avaliação de desempenho terminando o projeto com a sugestão de um sistema de incentivos para os colaboradores

da organização escolhida. Acredita-se que estas propostas podem contribuir para o aumento da motivação e felicidade dos colaboradores no local de trabalho, melhorando o seu desempenho e valor criado – também porque este sistema terá por base o BSC que alinha as ações individuais com os objetivos globais – e conseqüentemente a *performance* global da organização.

3. Diagnóstico à Organização

3.1 Servicontrol

3.1.1 Caracterização da empresa

No que respeita a informação geral da Servicontrol, a empresa é uma sociedade por quotas, sediada em Elvas, que opera desde 2008 essencialmente na área de Higiene e Segurança no Trabalho e Higiene e Segurança Alimentar. É uma organização familiar, composta por oito colaboradores – mais três comerciais contratados em regime de *outsourcing*³ – e que atua no distrito de Setúbal, Alto e Baixo Alentejo. A sua faturação, que obtém dos poucos mais de mil clientes que tem, rondou em 2016 os 270 mil euros. A gestão da Servicontrol, bem como a gestão dos colaboradores e sua formação, é inteiramente da responsabilidade dos dois sócios-gerentes da empresa.

No que respeita à da estrutura da Servicontrol (Figura 2), a empresa tem o seu organograma perfeitamente estruturado e todos os colaboradores o conhecem, respeitando as hierarquias e reportes nele estabelecidos. Para melhor compreender o a estrutura e o funcionamento da organização, de forma a ser possível propor um modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores e correspondente sistema de incentivos exigindo o alinhamento entre os objetivos estratégicos e as atividades diárias de cada colaborador, é essencial começar pelo seu organograma.

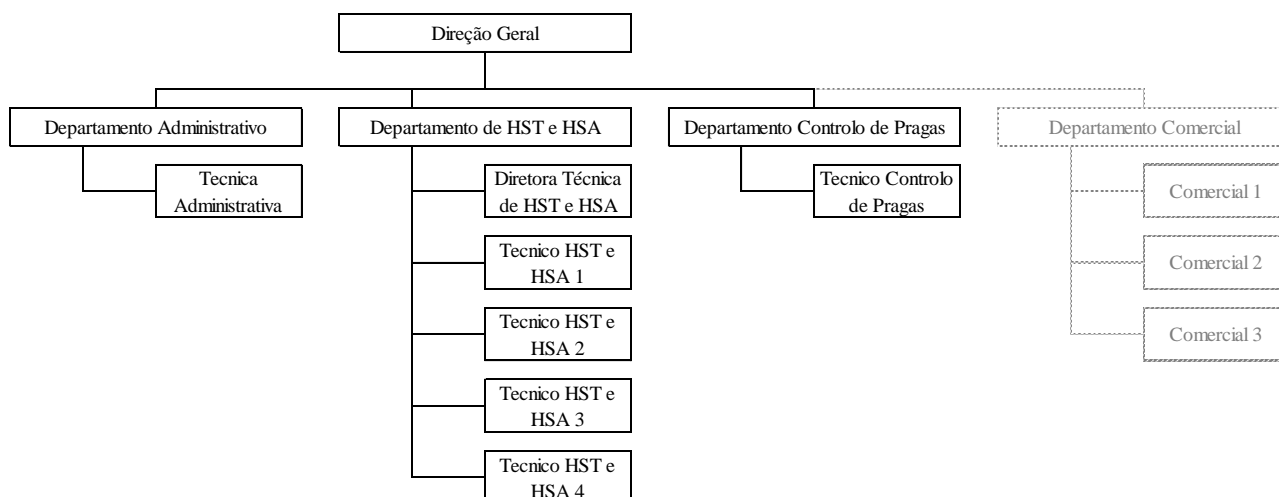


Figura 2 – Organograma da Servicontrol Lda.

³ Regime de subcontratação de colaboradores a uma empresa externa

A gestão da Servicontrol é inteiramente da responsabilidade dos dois sócios-gerentes e é neles que está centralizado grande parte do poder de decisão. São eles que definem os objetivos estratégicos, fazem implementar a estratégia da empresa e controlam os objetivos de vendas e níveis de satisfação dos clientes. São, também, os sócios-gerentes da organização que providenciam os recursos necessários à implementação da estratégia, procedem às cobranças e pagamentos, e asseguram a gestão financeira.

Existe um Departamento Administrativo, cujas principais responsabilidades da pessoa que lá trabalha são: assegurar a organização de toda a informação necessária ao acompanhamento da produtividade dos recursos e meios operacionais, a coordenar as atividades de controlo financeiro e da gestão orçamental, a coordenação dos procedimentos de contabilidade – sendo a contabilidade ser contratada a uma empresa externa – e aprovar a documentação.

O Departamento de Controlo de Pragas, cujas principais responsabilidades do técnico que compõe este departamento são, para além de assegurar que os clientes tomam medidas preventivas e, aquando da existência de uma praga, identificar a mesma, perceber a sua origem e adotar medidas que permitam eliminá-la e precaver futuras pragas. Algumas dessas medidas preventivas passam por: conservar armários e despensas fechadas, sem vestígios de alimentos; excluir práticas comuns que potenciem a acumulação de lixo; acondicionar de forma adequada restos de alimentos e outro tipo de lixo orgânico; disponibilizar fichas técnicas e de segurança dos produtos escolhidos para o combate à praga; e elaborar o relatório do espaço desinfestado.

O Departamento de Higiene e Segurança no Trabalho e Higiene e Segurança Alimentar, sobre o qual se criará o modelo de avaliação de desempenho e respetivo sistema de incentivos, é constituído por uma Diretora Técnica e quatro Técnicos de Higiene e Segurança. A Diretora Técnica tem como principais responsabilidades garantir que, ela própria e, os quatro Técnicos que supervisiona executam e mantêm em prática as medidas necessárias para prevenir os riscos profissionais, promovendo a segurança e a saúde dos trabalhadores dos seus clientes; delegar tarefas específicas no âmbito das atividades de HST e HSA; validação de documentação necessária ao bom funcionamento do departamento; e comunicação direta e regular com a gestão da empresa. As responsabilidades dos quatro Técnicos que completam o Departamento de HST e HSA subdividem-se, obviamente, de acordo com as duas áreas de atuação do

departamento uma vez que são polivalentes e aptos a operar nas duas vertentes. Destacam-se, entre as demais responsabilidades na área de HST, avaliar os riscos; assegurar e acompanhar a execução das medidas de prevenção; analisar as causas de anteriores acidentes ou ocorrência de doenças contraídas devido a situações ocorridas durante o desempenho das funções da profissão; supervisionar a validade e conservação dos equipamentos de proteção individual; a instalação e manutenção da sinalização de segurança; conceber e desenvolver o programa de formação para a promoção da segurança e saúde no trabalho; e realizar diversos relatórios. No que diz respeito às responsabilidades destes quatro Técnicos relativamente à área de HSA, pretende-se que visitem as instalações e verifiquem se os pré-requisitos para a implementação do HACCP são cumpridos; identifiquem e implementem pontos críticos de controlo – momento do processo, desde o produto base até ao produto final, no qual é essencial atuar de forma a prevenir, eliminar ou diminuir para níveis aceitáveis determinado perigo; promovam ações de formação certificadas aos trabalhadores que estão inseridos no processo produtivo do alimento; efetuem análises de controlo de higienização e de controlo a alimentos já confeccionados; revisitem o cliente para verificação da implementação dos pontos críticos de controlo e implementação de possíveis medidas corretivas necessárias; e realizem diversos relatórios relativos às anteriores atividades.

A Servicontrol tem ainda, em regime de *outsourcing*, três comerciais. Cada um dos três comerciais que trabalham na Servicontrol, são responsáveis por determinada área geográfica e por todos os clientes nessa área de atuação. Têm a responsabilidade de angariar novos clientes, através de visitas a potenciais novos clientes; apresentar as propostas aos clientes de acordo com os valores tabelados da empresa e do apoio que lhes é prestado pelos técnicos de HST e HSA. Importa explicar, para que exista clareza acerca do modelo de funcionamento da Servicontrol e, neste caso, das mais-valias encontradas pelos sócios-gerentes na contratação de comerciais em regime de *outsourcing*, que a empresa de onde provêm estes comerciais, para além de ser detida pelos mesmos sócios-gerentes, atua numa área semelhante e com a qual é possível criar grandes sinergias ao nível do trabalho comercial necessário. Sucintamente, essa empresa é a Medialentejo, sediada em Beja, que atua na zona sul do país desde 2005. É uma sociedade por quotas, composta por 8 colaboradores, cuja gestão é inteiramente da responsabilidade dos dois sócios-gerentes. A empresa Medialentejo – presta de serviços

na área da Medicina do Trabalho – dispõe de três comerciais e de três profissionais com formação adequada e credenciada para prestar serviços de medicina através de consultas e exames periódicos, podendo estes ser realizados na clinica que a empresa possui ou na sua unidade móvel.

No que respeita a informação acerca dos serviços prestados pela Servicontrol (Figura 3), a empresa presta serviços na área de Higiene e Segurança no Trabalho, Higiene e Segurança Alimentar, Controlo de Pragas e Formação com uma equipa jovem e dinâmica, composta por técnicos especializados. As áreas de atuação, acima enumeradas, serão de seguida aprofundadas.

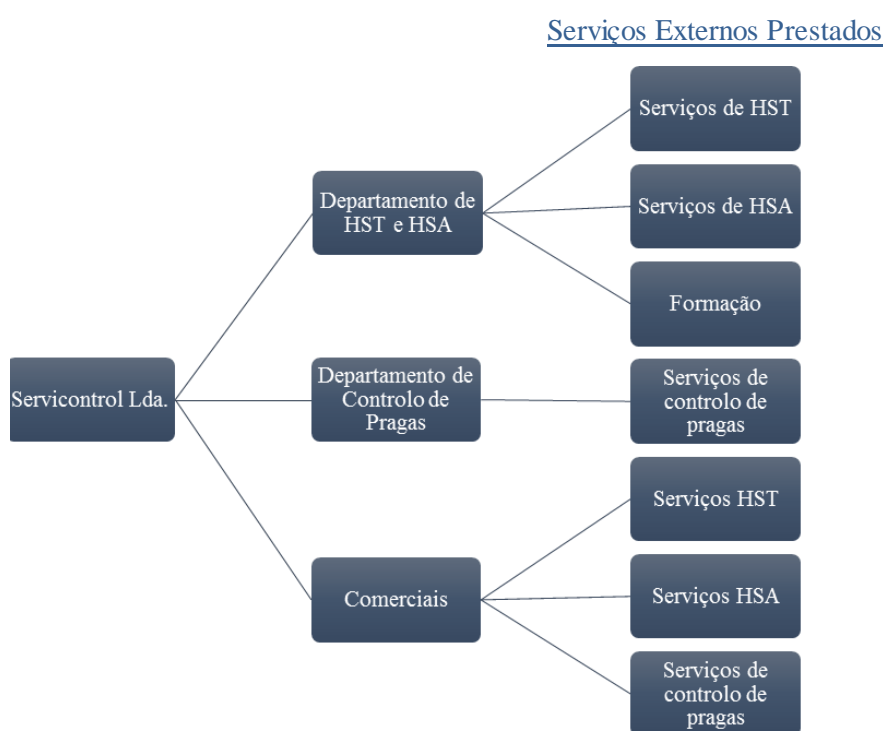


Figura 3 – Responsáveis Internos pelos Serviços Externos Prestados pela Servicontrol Lda.

A área de Higiene e Segurança no Trabalho (HST) atua na prevenção de acidentes e doenças no trabalho, fazendo a identificação, a avaliação e o controlo de riscos associados ao posto de trabalho, aos componentes materiais, ao ambiente de trabalho e ao processo produtivo. Na área HST são prestados os seguintes serviços aos clientes:

- Verificar o cumprimento da legislação, no que diz respeito à segurança e higiene no trabalho;

- Identificar e avaliar riscos e condições no local de trabalho;
- Avaliar e medir níveis de ruído e elaboração do respetivo relatório;
- Apoiar a elaboração do Relatório Anual de Atividades (Relatório Único);
- Avaliar e medir de níveis de poeiras;
- Realizar Estudos Ergonómicos;
- Elaborar planos de segurança e emergência;
- Realizar auditorias de Segurança e Higiene do Trabalho.
- Dar formação e realizar sessões informativas de acordo com a área de atuação;
- Assegurar o cumprimento das medidas de licenciamento industrial;
- Realizar visitas periódicas a instalações, no sentido de avaliar o nível de implementação das recomendações feitas.

Na área de Higiene e Segurança Alimentar (HSA) é prestada consultoria na implementação e/ou manutenção do sistema Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos (HACCP – sigla internacionalmente reconhecida para *Hazard Analysis and Critical Control Point*). O sistema HACCP tem carácter preventivo, pretende evitar potenciais riscos através da eliminação ou redução de perigos, assegurando que não são colocados à disposição dos consumidores alimentos que possam ser prejudiciais à saúde humana ou impróprios para consumo humano. Este programa de consultoria é prestado por dois anos, repartindo-se da seguinte forma: no 1º ano - 3 Inspeções Técnicas constituídas por: i) Análise de pré-requisitos e emissão de relatório com medidas corretivas; ii) Identificação de pontos críticos de controlo e ações de controlo a desenvolver para a implementação das boas práticas alimentares e emissão do plano HACCP; iii) Formação aos trabalhadores, com a emissão dos respetivos certificados; iv) Fornecimento de material didático necessário; Entrega de certificado de HSA da Servicontrol, Lda.; v) Desenvolvimento de impressos para o registo das ações de boas práticas alimentares, consoante as necessidades da empresa. No 2º ano - 2 Inspeções Técnicas constituídas por: i) Visitas do Técnico para verificar o grau de implementação das medidas recomendadas; ii) Verificação da implementação do controlo dos pontos críticos dos processos e emissão de relatório de ações corretivas a implementar; iii) Fornecimento de material didático necessário; iv) Formação em Higiene e Segurança Alimentar, em caso de solicitação por parte do cliente.

Na área de Formação, a Servicontrol Lda. disponibiliza um pacote de ações de formação apropriadas, específicas e à medida de cada necessidade, para o tecido empresarial da região, proporcionando ainda o cumprimento da legislação vigente, que obriga os empresários a fornecer aos seus trabalhadores 35 horas de formação anual. As formações disponibilizadas que se destacam são: Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho; Primeiros Socorros; e Segurança e Higiene Alimentar. As ações de formação são adaptadas consoante a atividade de empresa que requer os serviços de formação, podendo ainda ser ministradas nas instalações do cliente ou nas instalações da Servicontrol Lda.

Por último, a Servicontrol Lda dedica-se ao Controlo de Pragas evitando, não só, prejuízos a nível económico e social, mas também graves problemas de saúde pública. O termo “praga” diz respeito a organismos que se multiplicam desordenadamente, mediante condições ambientais que proporcionam essa multiplicação. A intervenção técnica da Servicontrol Lda. no controlo das mais variadas pragas consiste, basicamente, em quatro passos fundamentais que são:

1. Identificação da praga;
2. Utilização dos meios técnicos apropriados e produtos autorizados pela Direção Geral de Saúde;
3. Entrega de fichas técnicas e de segurança dos produtos escolhidos para o combate à praga, e elaboração do relatório do espaço desinfestado;
4. Entrega do respetivo Certificado do serviço prestado

No que respeita a informação acerca do funcionamento interno da Servicontrol, a comunicação da empresa com os clientes é feita privilegiando a forma escrita para assuntos de relevância, questões contratuais ou relacionadas com a prestação do serviço e é adotada a forma verbal para assuntos correntes e meramente informativos. No que respeita a reuniões com clientes ou seus representantes, estas são realizadas sempre que necessário: a discussão de propostas, assinatura de contratos, renovações de contratos, renegociações, alterações na estrutura da empresa cliente, trabalhos adicionais, situações de esclarecimentos de dúvidas técnicas, acompanhamento de situações de alterações a processos de trabalho ou instalações, apresentação de propostas de ações resultantes de acidentes graves. As marcações de trabalhos são previamente agendados telefonicamente com os clientes com o comum acordo entre ambas as partes.

Internamente, promove-se uma comunicação feita de forma direta, por telefone ou através de *email*, de forma informal quando adequado e formal quando relevante. Existem reuniões de departamento trimestrais, mas sempre que necessário, são realizadas reuniões internas envolvendo todos os responsáveis de cada sector, para definição de objetivos, estabelecimento de prioridades e resolução de assuntos pendentes.

Sempre que, no ato de negociações com clientes, se levantem dúvidas ou questões técnicas específicas, o colaborador comercial solicita a intervenção e apoio dos técnicos de HST, ou HSA, da empresa para que estes possam recomendar o tipo de serviço a contratar pelo cliente. Os contratos de prestação de serviços por parte da Sevicontrol aos seus clientes têm a duração de dois anos e a renovação dos mesmos é da responsabilidade do mesmo comercial e do mesmo técnico de HST e HSA que asseguraram a assinatura e a prestação de serviços do contrato anterior. Apesar de a grande maioria da angariação de novos clientes ser feita através das visitas feitas a potenciais interessados, atualmente, a Sevicontrol tem vindo a aumentar o número de pedidos, de proposta, recebidos através do *site* da empresa.

É essencial para a Sevicontrol que, aquando da prestação de serviços, os relatórios efetuados espelhem com precisão que serviços foram prestados, as recomendações a ser implementadas e os níveis de prioridade das mesmas. A HST e HSA são áreas muito sensíveis e que, uma vez que praticamente a totalidade dos serviços prestados pela Sevicontrol são exigidos por lei aos seus clientes, estes serão fiscalizadas pelas entidades competentes, como por exemplo a Autoridade para as condições de Trabalho (ACT) e a Autoridade de Segurança alimentar (ASAE). Assim, existe a constante necessidade de ter os relatórios pormenorizados devidamente atualizados para que a Sevicontrol não possa ser responsabilizada por eventuais incumprimentos por parte dos seus clientes.

3.1.2 Missão, Visão e Valores

Na Sevicontrol Lda., a missão, visão e valores estão na mente dos sócios-gerentes da empresa, não estando portanto formalizadas, não se encontrando divulgadas nem sendo conhecidas com clareza por todos os colaboradores.

Os gestores da Servicontrol definiram que a Missão passa por prestar serviços de excelência, com eficácia, nas áreas de Higiene e Segurança no Trabalho, Higiene e Segurança Alimentar e Controlo de Pragas, satisfazendo as necessidades dos seus clientes ambicionando ser líder nas áreas geográficas em que atua.

A Visão da Servicontrol consiste em obter uma relação de proximidade com os seus clientes, fidelizando-os, permitindo alcançar a liderança, nos serviços que presta, em Setúbal, Alto e Baixo Alentejo, assegurando o adequado retorno para os sócios-gerentes da organização.

Para que seja possível haver alinhamento entre a missão da organização, a sua visão e todos os colaboradores no desempenhar das suas funções, os gestores da Servicontrol definiram como principais Valores da organização: a Orientação para o Cliente, Qualidade, Inovação, Rigor e Confiança. A Servicontrol deixou claro o seu grande interesse com os clientes, mostrando que opera sempre com o objetivo de satisfazer com elevada qualidade as necessidades destes, acreditando que dessa forma consegue alinhar os interesses dos clientes com os da própria empresa.

3.1.3 Objetivos Estratégicos

Os sócios-gerentes da Servicontrol Lda. definiram como principais linhas estratégicas: a satisfação do cliente, o crescimento financeiro e o bem-estar dos seus recursos humanos.

Para que seja possível seguir estas linhas estratégicas de forma sustentável, os gestores acreditam ser essencial que a Servicontrol Lda. preste especial atenção às reais capacidades estruturais da empresa para poder fazer face, em tempo útil, às necessidades dos clientes que pretendem satisfazer com rapidez, qualidade e competência. O objetivo que os sócios-gerentes consideram essencial, e prioritário, é garantir a satisfação do cliente prestando-lhe um serviço de qualidade, que corresponde às necessidades de cada um deles. Com a finalidade de apurar nível de satisfação dos seus clientes relativamente ao serviço que a Servicontrol lhes presta ou prestou, implementaram um sistema de inquéritos enviados periodicamente. Face às respostas obtidas, é possível ir corrigindo determinadas fragilidades nos serviços que disponibilizam, melhorando e adequando os mesmos às necessidades dos clientes.

Em segundo lugar, assumem como essencial a vertente motivacional dos seus recursos humanos, lutando por praticar salários atrativos e ter boas práticas e regalias de âmbito social. Os sócios-gerentes acreditam que os seus colaboradores são o principal motor na persecução dos restantes objetivos estratégicos. Para os manter comprometidos e satisfeitos com as condições laborais dão-lhes, por exemplo, o direito a gozar o dia de aniversário numa sexta ou segunda-feira para assim gozar um fim-de-semana prolongado, bem como em quadras especiais é-lhes dada a véspera de feriado, como acontece no 24 de Dezembro e na quinta-feira Santa. Existe ainda a preocupação, por parte da gestão da Servicontrol Lda., de apoiar a formação contínua dos seus colaboradores, tanto interna como externa. Este aspeto é essencial para assegurar que a empresa está permanentemente atualizada, num domínio que evolui e se altera depressa, mas também como elemento de motivação para os colaboradores.

Por fim, não menos importante, a Servicontrol Lda. tem como objetivo final o crescimento financeiro e, para tal, existe a necessidade permanente de cumprir objetivos no sentido de aumentar a carteira de clientes e o volume de negócio por cliente. Os sócios-gerentes pretendem ainda diminuir a percentagem de clientes que têm valores em dívida bem como aumentar a rentabilidade, através da diminuição dos custos desnecessários. Os sócios-gerentes acreditam que isso levará a Servicontrol a atingir outro patamar ao nível financeiro, possibilitando assim o aumento do investimento e distribuição de resultados pelos sócios.

3.1.4 Instrumento de Planeamento e Controlo de Gestão

A Servicontrol não tem nenhuma ferramenta formal, de suporte ao planeamento e controlo de gestão, implementada e comunicada a todos os colaboradores. Por ser uma pequena empresa, nunca houve um investimento relevante na criação de um instrumento que permita planear e seguir os indicadores-chave que ligam a estratégia da organização às funções concretas desempenhadas por todos os trabalhadores, e que facilitam a medição do desempenho através da obtenção dos objetivos individuais e coletivos da organização. No entanto existem, na Servicontrol, alguns elementos pontuais e avulsos passíveis de serem potenciados por uma ferramenta do tipo do BSC, como por exemplo, a orientação para o cliente, o enfoque nos recursos humanos como ativo essencial da empresa, entre outros. Apesar de não estarem formalizadas, e de não serem do

conhecimento de todos os colaboradores, a missão, a visão, os valores e as linhas estratégicas estão definidas pelos sócios-gerentes. Estão, também, definidos determinados indicadores para a avaliação dos colaboradores, que serão apresentados no ponto seguinte.

3.1.5 Avaliação de Desempenho e Sistema de Incentivos

A Servicontrol, na tentativa de medir a eficácia e eficiência das ações dos seus colaboradores, relativamente ao alinhamento com os objetivos globais da organização, montou um sistema de avaliação do desempenho dos seus colaboradores. Contudo, este sistema é algo informal e subjetivo, o que parece gerar desconfiança e desconforto por não haver uma definição prévia, e clara, de causa-efeito. No sistema implementado, a avaliação dos colaboradores é efetuada com base: em mensurações objetivas - objetivos de vendas; e em apreciações subjetivas - o inquérito⁴, já referido, realizado aos clientes e em avaliações internas realizadas através da observação por parte dos sócios-gerentes relativas ao desempenho diário de cada colaborador e do seu nível de compromisso com a organização. Adicionalmente, o sistema existente só abrange os três comerciais e não é alargado a toda a Servicontrol, nomeadamente ao departamento que tem o *core* da atividade da empresa, que é o departamento de Higiene e Segurança no Trabalho e de Higiene e Segurança Alimentar.

No que respeita ao objetivo de vendas, observou-se que para o ano 2017 foi definida a meta anual de crescimento de 7%. Dentro deste macro objetivo estão definidas, pelos sócios-gerentes, intenções de aumento do número de novos clientes e conservação de 100% de clientes já existentes. No entanto são apenas intenções uma vez que, apesar de dedicarem tempo em visitas a potenciais novos clientes, não estão definidos planos objetivos e claros de atuação nesse sentido como por exemplo, objetivos de resultados a obter nas visitas efetuadas.

O inquérito realizado aos clientes é mais uma das sinergias existentes entre a Servicontrol e a Medialentejo. Este inquérito é o mesmo para os clientes de ambas as empresas, embora com avaliação de serviços separada por grupos de serviço, e mais

⁴ Anexo 2

uma forma de dar a conhecer aos clientes da Medialentejo os serviços que a Servicontrol presta, e vice-versa. Este inquérito faz parte da estratégia de *cross selling*⁵, que também é feito pelos comerciais que visitam os clientes, e é vantajoso para ambas as organizações. O inquérito é disponibilizado aos clientes após a prestação do serviço e permite à Servicontrol obter informações relativas à qualidade do mesmo, à competência e simpatia dos colaboradores perante o cliente e, ainda, obter sugestões de melhoria.

Por fim, a avaliação do desempenho dos colaboradores tem uma componente qualitativa, mais sujeita à interpretação dos sócios-gerentes, que diz respeito a aspetos de assiduidade, rigor, disponibilidade, companheirismo e dedicação demonstrados. Não existe, na Servicontrol, uma forma de mensuração formalizada e objetiva para estas competências, que são sujeitas a apreciação e *feedback* qualitativos.

Sendo os principais objetivos estratégicos da Servicontrol a satisfação do cliente, o crescimento financeiro e o bem-estar dos seus recursos humanos, pode dizer-se que existe um razoável alinhamento com os indicadores que os sócios-gerentes privilegiam na avaliação do desempenho dos seus colaboradores.

Relativamente ao sistema de avaliação do desempenho dos colaboradores, é importante referir que há apenas uma reunião anual individual de feedback acerca do que foi o ano anterior, muito baseado em apreciações qualitativas, sendo este sistema passível de ser melhorado. Não existe, no entanto, um processo formalizado, com ficha de avaliação com indicadores mensuráveis pré-definidos que evidenciem causa-efeito, uma reunião formal na qual são abordados aspetos como evolução do desenvolvimento, necessidades de formação e possibilidade de mobilidade para outras áreas geográficas.

Atualmente, no que diz respeito ao sistema de incentivos, desenvolvido pela Servicontrol, apenas são recompensados pelos resultados individuais obtidos os três comerciais que têm como principais objetivos manter os clientes já existente e angariar novos clientes. Os incentivos a estes três colaboradores não são definidos anualmente, mas sim mensalmente, numa base não permanente consoante a previsão dos sócios-gerentes da existência dessa necessidade. Aos restantes colaboradores, os incentivos que lhes são dados consoante o seu desempenho prendem-se essencialmente com a avaliação de indicadores como, níveis de assiduidade, de empenho e dedicação assim

⁵ Venda, a clientes já existentes, de produtos ou serviços complementares ou relacionados

como valores de companheirismo demonstrados, sendo entregue ao colaborador considerado o “Melhor Trabalhador do Ano” um troféu em acrílico. Ainda assim, todos os colaboradores usufruem de vantagens como o direito a gozar o dia de aniversário numa sexta ou segunda-feira para assim aproveitar um fim de semana prolongado, bem como em quadras especiais é-lhes dada a véspera de feriado, como acontece no 24 de Dezembro e na quinta-feira Santa.

A forma como se motivam os colaboradores difere de organização para organização. Existem organizações que motivam os seus colaboradores através de *empowerment* que, apesar de muito importante, é por si só insuficiente. Outro meio de motivar os colaboradores, considerado essencial, é o reconhecimento do trabalho por ele desenvolvido, quer pessoalmente quer publicamente perante os seus colegas. Os colaboradores, em geral, valorizam e motivam-se por lhes ser dada mais responsabilidade e poder de decisão, porém pretendem ser recompensados por esse acréscimo de importância dentro da organização. É essencial que seja criado um sistema de incentivos, alinhado com a avaliação do desempenho e, que oriente as ações individuais dos colaboradores para a concretização dos objetivos globais da organização. É, também essencial que exista equilíbrio entre as métricas da avaliação do desempenho do colaborador e o incentivo que lhe é dado consoante o cumprimento desses objetivos.

3.2 Análise Crítica

Do diagnóstico realizado à Servicontrol, é possível identificar ao nível da gestão da organização alguns pontos de possíveis melhorias. Acredita-se que os pontos de melhoria identificados se dividem em: prioritários – essenciais para o sistema de controlo de gestão a propor à organização; e secundários – possíveis melhorias ao nível de gestão mas não essenciais ao sistema de controlo de gestão a propor. Os pontos de melhoria identificados como prioritários dizem, fundamentalmente, respeito a situações que criam entropias no alinhamento entre os recursos da organização e os objetivos estratégicos definidos para a mesma. Concluiu-se, assim, que o principal desafio para os sócios gerentes da Servicontrol é a criação de um sistema que permita estruturar e agregar toda a informação necessária para que possa ser medido, com assertividade, o planeamento e a concretização dos objetivos e o desempenho de cada colaborados na

prossecução desses mesmos objetivos. Isto apenas será possível se existir perfeito alinhamento entre as atividades dos seus colaboradores, os seus objetivos individuais e de equipa e os objetivos estratégicos da organização.

Com base no, considerado, principal desafio para os sócios gerentes da Servicontrol, importa identificar quais os pontos de melhoria que devem ser desenvolvidos. Assim, considera-se prioritário:

- i) Descentralizar as decisões operacionais, visto ser o responsável técnico de HST e HSA o principal conhecedor da atividade da equipa e ter uma maior capacidade de conduzir operacionalmente a equipa, para além dos benefícios que esta responsabilização pode trazer para a obtenção de resultados;
- ii) Definir objetivos individuais e de equipa alinhados com a estratégia da organização, permite assegurar o alinhamento entre todos os colaboradores de cada departamento e a estratégia da organização, suprimindo eventuais dificuldades causadas delegação de autoridade e responsabilização;
- iii) Partilhar e divulgar, a todos os colaboradores, a missão, visão, e valores da organização;
- iv) Realinhar as principais linhas estratégicas;
- v) Redefinir os objetivos gerais da organização e criar indicadores que permitam atingi-los;
- vi) Reformular o sistema de avaliação de desempenho criado pela Servicontrol – atualmente esta avaliação é, apenas, baseada nos objetivos atingidos em vendas e nos inquéritos aos clientes, não existindo indicadores claros e objetivos para a concretização do crescimento de vendas nem um processo de acompanhamento e feedback formal realizado em conjunto com os colaboradores;
- vii) Criar um sistema de incentivos que seja alargado a todos os colaboradores, a existência de equilíbrio entre as métricas de desempenho definidas e o incentivo dado ao colaborador, transparência no apuramento da remuneração variável e que seja claro a cada colaborador a relação de causa efeito entre objetivos e incentivos.

Com base nos pontos de melhoria acima referidos, concluiu-se que os grandes desafios de gestão da Servicontrol se prendem com: i) a adoção de um BSC como instrumento de

controlo de gestão; ii) a criação de um sistema de avaliação do desempenho; iii) a criação de um sistema de incentivos aos colaboradores, ligado respetivo desempenho. Este BSC deverá abranger os pontos de melhoria considerados prioritários, possibilitando a criação do alinhamento perfeito entre o que são os objetivos estratégicos da organização e as atividades diárias de cada colaborador. É de extrema importância que o BSC a ser criado contemple os indicadores-chave na análise do desempenho das funções de cada colaborador, permitindo a sua medição através da criação de objetivos individuais e de equipa alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Ainda que não sejam considerados como prioritários, mas sim secundários uma vez que não se consideram essenciais para este Projeto-Empresa, existem determinados pontos de melhoria que se acredita poderem robustecer a organização do ponto de vista de gestão. Sendo os mais relevantes: i) o investimento no *site* da organização para que possa ser apelativo, com informação clara sobre os serviços prestados e uma plataforma de contacto direto e personalizado com potenciais clientes – pois apesar de atualmente ser apenas de consulta de informação, existiu no último ano um expressivo aumento de novos potenciais clientes que contactaram a Servicontrol, através de outros meios, para obter mais informações acerca dos serviços que esta presta; ii) potenciar cross-selling e outras sinergias com a Medialentejo, tentando criar novas formas de alavancar mutuamente o respetivo negócio.

Importa salientar que a Servicontrol se encontra muito atualizada no que se refere às técnicas de HST e HSA utilizadas na prestação dos seus serviços e que tem capacidade para, com a estrutura que possui e com sinergias encontradas com a Medialentejo, de crescer no mercado em que atua.

O sistema de incentivos que se propõe criar, baseado na avaliação do desempenho dos colaboradores e da *performance* da organização, será concebido para premiar o desempenho superior dos colaboradores da empresa Servicontrol Lda., na área de HST e HSA, sempre focado no tipo de empresa e objetivos estratégicos a que se destinam.

4. Projeto de Intervenção

4.1 Redefinir a Missão, Visão e Valores

Embora a missão, visão e valores da Servicontrol (Figura 4) pudessem ser objeto de aperfeiçoamento, considera-se que o que existe atualmente constitui uma boa base, pelo que não serão efetuadas recomendações ao conteúdo destas. No entanto, é prioritário que se invista na partilha, comunicação e divulgação desta missão, visão e valores a todos os colaboradores, e até publicamente, para clientes e outros *stakeholders*. Por forma a alcançar o macro objetivo de conseguir obter um perfeito alinhamento entre as atividades desempenhadas por cada colaborador e os objetivos estratégicos da Servicontrol, é absolutamente necessário que a base deste sistema de controlo de gestão seja conhecida, entendida e partilhada por todos e não só pelos sócios-gerentes como acontece atualmente. A difusão interna da missão, visão e valores da Servicontrol promove a qualidade da descentralização e a responsabilização dos gestores operacionais que se sugere, na medida em que molda os comportamentos e objetivos dos colaboradores alinhando-os com os da organização. Independentemente da posição hierárquica, todos os colaboradores devem conhecer e interiorizar a missão, a visão e os valores da organização. Só com feedback entre as várias posições hierárquicas é possível avaliar se as estratégias adotadas estão a resultar ou se é necessário ajustá-las ou alterá-las totalmente (Kaplan e Norton, 1996).

Missão
Prestar serviços de excelência, com eficácia, nas áreas de Higiene e Segurança no Trabalho, Higiene e Segurança Alimentar e Controlo de Pragas, satisfazendo as necessidades dos seus clientes ambicionando ser líder nas áreas geográficas em que actua
Visão
Obter uma relação de proximidade com os seus clientes, fidelizando-os, permitindo alcançar a liderança, nos serviços que presta, em Setúbal, Alto e Baixo Alentejo, assegurando o adequado retorno para os sócios-gerentes da organização
Valores
Orientação para o Cliente, Qualidade no Trabalho, Inovação, Rigor e Confiança

Figura 4 – Missão, Visão e Valores da Servicontrol Lda.

4.2 Linhas de atuação estratégica

Os sócios-gerentes da Servicontrol definiram como principais linhas de atuação estratégica a satisfação do cliente, o crescimento financeiro e o bem-estar dos seus

recursos humanos. No entanto, e apesar de se concordar com estes três eixos estratégicos, acredita-se que os mesmos devem ser aprofundados, desagregados e articulados, devendo ainda adicionar-se um novo eixo estratégico relacionado com processos.

Apoia-se, inequivocamente, que a Servicontrol invista na análise estratégica das dimensões financeira, de clientes e dos recursos humanos. Porém, é sugerido que a Servicontrol desenvolva a sua análise da dimensão financeira baseando-a no crescimento sustentável, no aumento de rentabilidade e no controlo financeiro. Ao nível da garantia de satisfação dos clientes, considera-se fundamental que a Servicontrol trabalhe com o intuito de angariar novos clientes, fidelizar os já existentes e acentuar uma atitude positiva e de pro atividade com vista à melhoria das relações com estes. Propõe-se que a perspetiva de recursos humanos seja mais abrangente, tendo em consideração, não só a satisfação dos colaboradores mas também o seu desenvolvimento e a melhoria do capital humano da Servicontrol. A perspetiva de processos, cuja inclusão e desenvolvimento se sugere, possibilitará à organização acompanhar e investir na inovação de serviços, no padrão de qualidade dos mesmos e na otimização do tempo de prestação de serviços aos clientes.

Esta diversidade de perspetivas (Figura 5), que serão aprofundadas de imediato, irá permitir à organização acompanhar a *performance* dos seus ativos intangíveis – capital humano, sistemas de informação, qualidade dos processos, inovação, relação com clientes – e criar ou adaptar estratégias para que estes sejam criadores de valor na organização, uma vez que representam uma elevada percentagem do valor da organização (Kaplan e Norton, 2004). Ou seja, esta visão multidimensional permite aos sócios-gerentes controlarem aspetos financeiros e não-financeiros essenciais ao desenvolvimento e crescimento sustentado da organização.

Perspectivas	Eixos Estratégicos
Financeira	Crescimento Sustentável
	Rentabilidade
	Controlo Financeiro
Clientes	Angariação de Novos Clientes
	Retenção dos Clientes
	Satisfação dos Clientes
Processos	Inovação de Serviços
	Qualidade de Serviço
	Relação com o Cliente
Desenvolvimento Organizacional	Formação
	Satisfação dos Colaboradores

Figura 5 – Perspetivas e Eixos Estratégicos sugeridos à Servicontrol Lda.

4.2.1 Perspetiva de Desenvolvimento Organizacional

Os colaboradores da Servicontrol são o seu ativo mais importante. São eles que geram resultados, positivos ou negativos, e é essencial conseguir apurar qual o valor que cada colaborador gera, quais as suas capacidades e quais as suas motivações. É fundamental que a Servicontrol invista na monitorização da *performance*, também na perspetiva do desenvolvimento dos recursos humanos da organização (Figura 6), usando a satisfação e desenvolvimento dos seus colaboradores como principais eixos estratégicos, pois considera-se que serão os colaboradores a permitir à organização atingir os objetivos gerais já definidos: assegurar a motivação e empenho dos colaboradores; garantir a atualização e formação dos colaboradores.

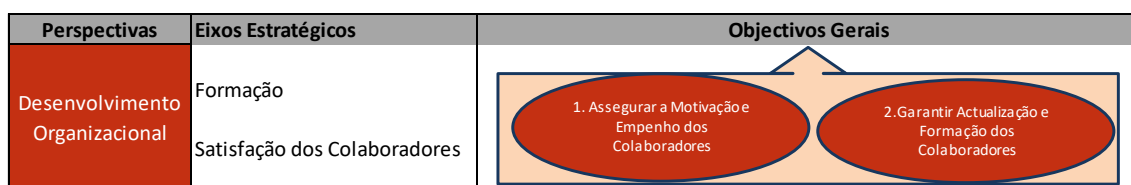


Figura 6 – Objectivos Gerais a atingir através dos Eixos Estratégicos definidos para a Perspetiva Desenvolvimento Organizacional

Propõe-se que seja criado um plano de formação que responda às necessidades individuais de cada colaborador, com vista a uma melhor contribuição para os objetivos estratégicos da organização, para que seja ainda possível ao colaborador crescer, desenvolver novas competências e atualizar-se em termos da sua função. Esse plano de formação poderá, e deverá, ultrapassar as 35h exigidas por lei que, apesar de serem, na maioria dos casos, insuficientes, são vistas por grande parte das organizações como mera obrigação legal a cumprir e não como oportunidade de desenvolvimento e investimento nos seus colaboradores. Por forma a avaliar o nível de satisfação dos colaboradores da organização, é fundamental que os sócios-gerentes da Servicontrol estejam próximos destes. Essa proximidade deverá ser concretizada através de reuniões presenciais com cada colaborador com uma periodicidade trimestral ou através da criação de inquéritos internos que pretendem apurar a satisfação dos colaboradores no que diz respeito, por exemplo, à função que desempenham, à evolução de carreira, às relações com os colegas e às necessidades de formação. Nessas reuniões os colaboradores deverão partilhar as suas experiências com os clientes e partilharem boas

práticas e soluções implementadas, devendo estas ser transmitidas aos restantes colaboradores e beneficiando toda a organização. Também a realização de reuniões de *team building* pode ajudar a criar uma cultura de equipa e ajudar à motivação coletiva.

4.2.2 Perspetiva de Processos

A Servicontrol, à semelhança de todas as organizações, tem a necessidade de investir na otimização dos seus processos, dos recursos que utiliza e da informação que consegue extrair acerca delas. É essencial que consiga melhorar a eficiência, a produtividade e a qualidade dos seus processos intermédios para que o serviço que presta ao cliente seja o mais completo, eficaz, inovador e rentável possível. Sugere-se, assim, a inclusão e desenvolvimento da perspetiva processos na análise e acompanhamento da *performance* dos procedimentos da Servicontrol. Isto possibilitará à organização acompanhar e investir nos três eixos estratégicos considerados prioritários para a Perspetiva de Processos (Figura 7): a inovação de serviços, a qualidade dos mesmos e o tempo na relação com os clientes.

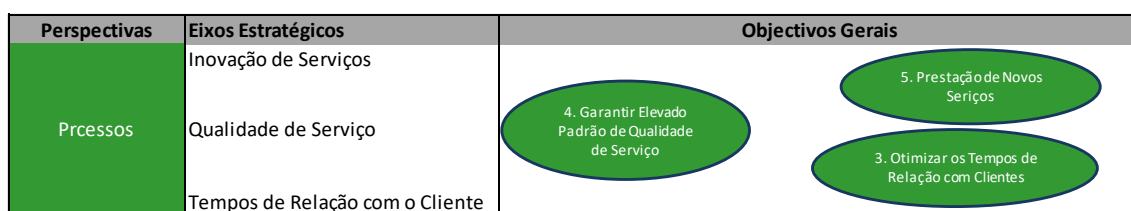


Figura 7 – Objectivos Gerais a atingir através dos Eixos Estratégicos definidos para a Perspetiva Processos

Ao nível da inovação de serviços é fundamental que a Servicontrol esteja em constante actualização e que tenha a preocupação de estar apta a prestar todo o leque de serviços existentes no mercado de HST e HSA, estando sempre atenta às novas exigências legais que vão surgindo e preparando-se rapidamente para poder assegurar serviços direccionados para essas novas solicitações. Essas novas solicitações podem surgir de necessidades do próprio mercado e a Servicontrol deve tentar antecipá-las. Não só deve conseguir prestar todo o tipo de serviços existentes no mercado como, é fundamental que mantenha ou até aumente a qualidade de todos os serviços que presta. Para tal, o questionário de satisfação dos clientes é um instrumento que deverá ser mantido e

aperfeiçoado. Não menos importante, é a otimização dos tempos de relação com os seus clientes. Considera-se primordial que esses tempos sejam restringidos ao mínimo necessário, mas sempre com o claro objetivo de manter a qualidade do serviço e as excelentes relações com os clientes. Atualmente, os clientes são muito exigentes e obrigam a respostas rápidas e boas relações com quem lhes presta serviço, no entanto é necessário ter sempre presente o custo de oportunidade do tempo que se afeta a cada cliente. Ou seja, se a Servicontrol não limitar o tempo de relação com os seus clientes ao mínimo necessário, e minimizar os tempos entre visitas a clientes, através por exemplo da criação de rotas que otimizem as essas visitas dos seus técnicos ou comerciais aos clientes, estará seguramente a desperdiçar tempo útil de trabalho que poderia estar a investir na aquisição de novos clientes, por exemplo.

4.2.3 Perspetiva de Clientes

Importa realçar a necessidade de análise e acompanhamento da Perspetiva de Clientes, visto ser impossível a sobrevivência da Servicontrol na ausência destes. A Servicontrol é muito direccionada, e bem, para a satisfação das necessidades dos clientes sendo natural que se foque nos clientes que lhe geram atualmente, e potencialmente, mais valor. A identificação desses clientes é crítica, mas para isso é fundamental que, no caso da Servicontrol, se aumente primeiramente a carteira de clientes. Ao nível da Perspetiva de Clientes (Figura 8), aconselha-se que a Servicontrol aposte na monitorização dos eixos estratégicos: angariação de novos clientes, retenção de clientes já existentes e aumento da satisfação da base de clientes.

Perspectivas	Eixos Estratégicos	Objectivos Gerais	
Clientes	Angariação de Novos Clientes	8. Aumento da Carteira de Clientes	7. Fidelização de Clientes
	Retenção dos Clientes	6. Aumentar Satisfação	
	Satisfação dos Clientes		

Figura 8 – Objectivos Gerais a atingir através dos Eixos Estratégicos definidos para a Perspetiva Clientes

Acredita-se que a Servicontrol terá de monitorizar constantemente a satisfação dos clientes já existentes, para que possa tomar medidas que permitam melhorar o serviço que prestam e/ou adaptar-se a eles e às suas necessidades, pelo que, como atrás se

referiu, o questionário de satisfação dos clientes deve manter-se e ser aperfeiçoado. É, também, de extrema importância que a Servicontrol consiga fidelizar os clientes que já possui, reforçando as relações com eles e garantindo a renovação de contratos e, se possível, alargando o leque de serviços prestados. Outro objetivo geral considerado essencial e prioritário na Perspetiva de Clientes, é o aumento da carteira de clientes. Para além de conseguir manter e fidelizar os clientes já existentes, a Servicontrol tem de conseguir adquirir novos clientes com o intuito de fazer crescer o volume de negócio atual e atingir a liderança de mercado que faz parte da sua missão. É fundamental que os sócios-gerentes da Servicontrol desenvolvam um plano específico para que esse incremento de clientes se torne numa prioridade para os comerciais da organização, dando-lhes objetivos claros de aumento do número de clientes e meios para que os consigam atingir. Nesse plano, novas iniciativas de *cross-selling* com a Medialentejo e parcerias com outras empresas locais, não concorrentes, poderão ser medidas a desenvolver.

4.2.4 Perspetiva Financeira

Os sócios-gerentes são os principais interessados nos resultados da Servicontrol, esperando obter retorno do capital investido. Para isso, é fundamental maximizar a rentabilidade tendo sempre em consideração a estrutura da organização e capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes. Os objetivos financeiros são comumente vistos como os objetivos prioritários nas organizações com fins lucrativos, na medida em que é usual os sistemas de incentivos e prémios serem dependentes do nível de realização desses objetivos. No que à perspetiva financeira diz respeito (Figura 9), sugere-se que a Servicontrol tenha como base os eixos estratégicos: controlo financeiro, aumento de rentabilidade e crescimento sustentável.

Perspectivas	Eixos Estratégicos	Objectivos Gerais
Financeira	Crescimento Sustentável	 <p>9. Crescimento Sustentável Aumentando a Rentabilidade</p>
	Rentabilidade	
	Controlo Financeiro	

Figura 9 – Objectivos Gerais a atingir através dos Eixos Estratégicos definidos para a Perspetiva Financeira

O controle financeiro é uma função básica para qualquer organização e muito importante para uma pequena empresa. É essencial que a Servicontrol defina previamente objetivos financeiros a atingir e avalie continuamente os valores efetivamente atingidos, apure a razão para a existência de diferenças, quais as consequências e que medidas podem ser tomadas para se recuperarem os desvios. A rentabilidade – remuneração percentual que a Servicontrol adquire pela prestação de serviços aos seus clientes, após descontar os custos desta – tem de ser alvo de melhoria. É, nos dias que correm, fundamental que as organizações consigam maximizar a sua rentabilidade, seja através do aumento dos rendimentos, seja pela redução dos gastos e/ou investimento, sob pena de não conseguirem sobreviver num mercado cada vez mais competitivo. A Servicontrol deve sempre ter noção da sua dimensão, da sua estrutura e da sua base de clientes para que consiga promover um crescimento sustentável da sua atividade, consolidando de forma continuada aqueles aspetos.

4.3 Ponderação dos Objetivos Gerais e Indicadores

Após terem sido definidos os objetivos gerais a atingir, que permitirão seguir os principais eixos estratégicos a ter em consideração para cada uma das perspetivas sugeridas, é crucial atribuir uma ponderação a cada um desses objetivos e selecionar, dando-lhes também uma ponderação, os indicadores que os representam. Estas ponderações serão atribuídas tendo em conta a estratégia traçada para a Servicontrol e de acordo com as exigências decorrentes do mercado em que opera.

Como é possível observar na imagem em baixo (Figura 10), os objetivos gerais referentes ao desenvolvimento organizacional, contemplam: assegurar a motivação e empenho dos colaboradores e garantir atualização e formação dos colaboradores. É estritamente necessário, no mercado de HST e HSA, que os colaboradores estejam sempre atualizados no que à aquisição de conhecimentos e novas regras e práticas de atuação diz respeito. Os colaboradores da organização são o seu motor e o seu desenvolvimento e empenho são fundamentais para que possam, diariamente, acrescentar valor à organização. Assim aconselha-se que, do peso total do conjunto de perspetivas a acompanhar e avaliar, os objetivos globais do desenvolvimento organizacional tenha uma ponderação de 15%.

Assim sendo, para que esses dois objetivos gerais possam ser alcançados, foram definidos três indicadores considerados críticos para o desenvolvimento organizacional na Servicontrol. Para que seja possível assegurar a motivação e empenho dos colaboradores, considera-se fundamental o acompanhamento de dois indicadores: nível de satisfação dos colaboradores relativamente à formação que lhes é dada, cuja ponderação de relevância sugerida, dentro da perspectiva desenvolvimento organizacional, é 30%; e a taxa de satisfação dos colaboradores, apurada com base nos inquéritos efetuados aos mesmos, cuja ponderação de relevância é 40%. Por outro lado, com o intuito de garantir a atualização e formação dos colaboradores, propõe-se o indicador do número de horas de formação de cada colaborador, ao qual é atribuída a ponderação de 30%. Este indicador pressupõe ainda a criação de um plano individual de formação a ser desenvolvido consoante as necessidades de cada colaborador.

Objectivos Gerais		Obj.	Peso do Obj. (%)	Indicadores	Peso do Indicador	Metas
	2	15%	2.1. Nº de Horas de Formação por Colaborador/Ano	30%	40	
	1		1.2. Taxa de satisfação dos colaboradores	40%	97%	
			1.1. Nível de Satisfação dos Colaboradores relativamente à Formação	30%	95%	

Figura 10 – Proposta de indicadores para atingir os objetivos gerais na perspetiva de desenvolvimento organizacional

É, também, fundamental que a Servicontrol optimize os seus processos por forma a, sem sacrificar a qualidade dos mesmos, diminuir perdas desnecessárias, sejam elas medidas em tempo ou em euros. Relativamente aos objetivos globais definidos para a perspetiva de processos, que contempla os objetivos globais: otimização de tempos de relação com clientes, garantia de qualidade do serviço e prestação de novos serviços, a ponderação atribuída é 20%. Para que estes objetivos possam ser atingidos considera-se fundamental ver definidos, na Servicontrol, determinados indicadores (Figura 11) para que possa ser feito o acompanhamento da sua *performance*. Estes indicadores estão orientados para o tipo de mercado em que a Servicontrol opera. Os indicadores definidos para que sejam otimizados os tempos de relação com os clientes, uma vez que uma das grandes problemáticas das empresas que operam no mercado de HST e HSA é o tempo que utilizam de forma pouco produtiva nas interações com o cliente, foram: o tempo médio despendido pelos técnicos aquando de visitas aos clientes, com uma ponderação na perspetiva de processos de 10%, tempo que se pretende ver diminuído

através do planeamento e otimização de rotas de visitas, sempre que seja possível planejar essas visitas; e o tempo médio de angariação de novos clientes, com uma ponderação de 20%, que também se pretende ver diminuído e cuja aposta no desenvolvimento do *site* da organização trará bastantes benefícios. Na persecução do objetivo de garantir elevada qualidade dos serviços que presta, e atendendo ao elevado grau de exigência do mercado de HST e HSA, decorrente do facto de os clientes virem a ser alvo de fiscalizações por entidades legais e cujas sanções por estar em incumprimento levam a pesadas multas ou mesmo ao encerramento das portas, considera-se imprescindível que não exista qualquer desconformidade identificada pelas entidades competentes aquando das fiscalizações aos clientes da Servicontrol, indicador ao qual se atribuiu o peso de 30% dentro da perspetiva de processos; e o indicador de não conformidades com o manual de procedimentos interno da Servicontrol, reduzindo a sua meta em 5%, cujo peso atribuído aconselhado é de 20%. Ainda ao nível da perspetiva de processos, considera-se relevante que a organização invista na inovação e disponibilização de novos serviços, pois com o passar do tempo as necessidades do mercado de HST e HSA vão-se alterando, sendo que o indicador utilizado será o número efetivo de novos serviços prestados, cuja ponderação é de 20%, que se pretende que sejam cinco no próximo ano.

Objectivos Gerais	Obj.	Peso do Obj. (%)	Indicadores	Peso do Indicador	Metas
	5	20%	5.1. Nº efectivo de novos serviços comercializados	20%	5
	4		4.2. Nº de desconformidade fiscalizadas nos clientes	30%	0
	3		4.1. % de não conformidade face ao Manual de Procedimentos Interno	20%	5%
			3.2. Tempo Médio de Angariação de um Cliente	20%	3
		3.1. Tempo médio despendido em viagem nas assistencias técnicas a clientes	10%	90%	

Figura 11 – Proposta de indicadores para atingir os objetivos gerais na perspetiva de processos

Relativamente à perspetiva dos clientes, à qual a Servicontrol sempre deu grande importância, acredita-se que devem ser definidos indicadores claros (Figura 12) para que os seus objetivos gerais possam ser atingidos. Propõe-se para peso desta perspetiva 30%, por se considerar fundamental para concretização da missão e da tão desejada liderança da Servicontrol na área geográfica em que opera. A elevada competitividade existente no mercado de HST e HSA obriga a que a Servicontrol invista recursos no aumento do número efetivo de clientes que possui, ou seja, terá de apostar na satisfação dos clientes já existentes, fidelizá-los e angariar novos clientes. O indicador que permite

seguir a evolução da satisfação dos clientes é a taxa de satisfação, calculada através dos inquéritos que lhes são feitos após a prestação dos serviços, pesando este indicador 20%. Com o objetivo de fidelizar clientes, melhorando a relação que a Servicontrol tem com estes, considerou-se prioritário: investir no *cross-selling* já existente com a empresa Medialentejo, cuja ponderação é de 20%, sendo essencial aumentar a percentagem de clientes que solicitam os serviços de ambas as empresas e que atualmente apenas são clientes da Medialentejo; e garantir a renovação de contratos com todos os clientes já existentes, através do acompanhamento do número de clientes que se repete do ano anterior, atribuindo a este indicador o peso de 30%. Para finalizar a perspetiva de clientes, considerou-se de extrema importância definir o objetivo de aumento da carteira de clientes. Para tal definiram-se dois indicadores: aumento da taxa de contactos por parte de potenciais novos clientes, por exemplo através do *site* da empresa ou do estabelecimento de parcerias com outras empresas locais, não concorrentes, cuja ponderação atribuída foi de 10%; e o número de novos contratos formalizados com clientes, cuja ponderação atribuída foi de 20%.

Objetivos Gerais	Obj.	Peso do Obj. (%)	Indicadores	Peso do Indicador	Metas
	8	30%	8.2. Nº novos contratos formalizados com clientes	20%	130
			8.1. Taxa de crescimento de contactos de potenciais novos clientes através do site	10%	20%
	7		7.2. % clientes que se mantém do ano anterior	30%	98%
			7.1. % de Clientes através de cross-selling (Servicontrol/Medialentejo)	20%	20%
	6		6.1. Taxa de satisfação dos clientes	20%	97%

Figura 12 – Proposta de indicadores para atingir os objetivos gerais na perspetiva de clientes

No que diz respeito à perspetiva financeira, o grande objetivo é o crescimento sustentável aumentando a rentabilidade. A este objetivo atribuiu-se a ponderação de 35% pois é um objetivo crítico para a Servicontrol. Para que este objetivo possa ser atingido, além de ser essencial a concretização de todos os objetivos definidos anteriormente para as restantes perspetivas, exige-se que se definam indicadores específicos para a perspetiva financeira (Figura 13). Esses indicadores foram definidos: atendendo à realidade do mercado de HST e HSA, no qual se verifica um elevado valor de dívidas de clientes acima do prazo médio de recebimento acordado; na necessidade da Servicontrol de aumentar a rentabilidade, diminuindo o desperdício; e sua intenção de aumentar o volume de negócio, quer através da angariação de novos clientes quer pelo aumento de serviços prestados a cliente já existentes. Assim, os indicadores considerados prioritários são: diminuir a percentagem de clientes com dívidas fora do

prazo de recebimentos acordado entre a Servicontrol e o cliente, cuja ponderação atribuída foi 10%; o aumento da rentabilidade calculada através do EBITDA⁶/Vendas, que se pretende aumentar, através da melhoria das margens, pelo aumento de rendimentos ou diminuição de custos desnecessários, e cujo peso atribuído foi 20%; o crescimento do volume de negócio por cliente, isto é, potenciar e vender mais serviços aos clientes já existentes, essencialmente através dos novos serviços a ser desenvolvidos, e cujo peso atribuído foi 35%; e aumento da taxa de crescimento do volume de negócio através, por exemplo, da angariação de novos clientes, aumento das vendas aos clientes já existentes, prestação de novos serviços e aumento do volume de negócio por cliente, cujo peso atribuído foi 35%.

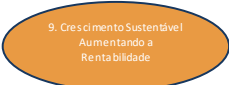
Objectivos Gerais	Obj.	Peso do Obj. (%)	Indicadores	Peso do Indicador	Metas
	9	35%	9.4. Taxa de Crescimento do Volume de Negócio	35%	10%
			9.3. Taxa de Crescimento do Volume de Negócio por Cliente Existente	35%	5%
			9.2. Taxa de Rentabilidade EBITDA/Vendas	20%	12%
			9.1.% de Dividas de Clientes fora do Prazo de Recebimento	10%	4%

Figura 13 – Indicadores para atingir os objetivos gerais na perspetiva financeira

⁴ “Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization” – Ganhos antes de juros, impostos, depreciações e amortizações

4.4 Proposta de *Balanced Scorecard*

Conforme se referiu anteriormente, o controlo de gestão visa criar valor nas organizações. É essencial que a informação utilizada no controlo de gestão respeite três características fundamentais, devendo ser: oportuna, isto é, disponibilizada na altura em que é necessária aos sócios-gerentes para os auxiliar na toma de decisão; fiável, por ser utilizada como premissa para a tomada de decisão, deverá ser isenta de erros; e relevante, apenas informações que respondam às necessidades de informação dos *stakeholders*. O instrumento de controlo de gestão que se propõe neste projeto, o BSC, permitirá que sejam definidos diversos tipos de objetivos, de acordo com a estratégia da organização, sejam eles de rentabilidade, de satisfação de clientes, de inovação, de qualidade ou formação dos colaboradores. Para além de permitir a definição dos objetivos estratégicos a atingir, alinhados com a visão estratégica da Servicontrol, permite a definição dos fatores críticos de sucesso, dos indicadores de desempenho, das metas e iniciativas operacionais a serem levadas a cabo. A estratégia da organização tem obrigatoriamente de ser comunicada e bem explicada a todos os colaboradores. O controlo de gestão potencia a descentralização da tomada da decisão e permite que se avalie, individualmente, por equipa ou globalmente, o contributo dos colaboradores para a criação de valor e responsabilização pelas suas ações. Os colaboradores tendem a sobrepor a persecução dos seus objetivos individuais aos objetivos globais da organização, sendo assim fundamental que os objetivos individuais e de equipa, definidos pelos sócios-gerentes, estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Um bom sistema de controlo de gestão permite um detalhado acompanhamento do que se passa na organização, facilitando o apuramento das causas e consequências desses acontecimentos, para que possam ser tomadas medidas corretivas atempadamente para que os objetivos sejam alcançados. O controlo de gestão permite, ainda, implementar um sistema que incentive quem obtém bons resultados face aos objetivos fixados, e responsabilizar quem obteve resultados que dificultem a obtenção dos objetivos globais da organização.

Assim, o BSC é o instrumento de controlo de gestão eleito para ser implementado na Servicontrol no âmbito deste projeto. O BSC permite dar resposta a todas as necessidades anteriormente referidas, facilitando o controlo de gestão na Servicontrol. O BSC é o instrumento com as características que se pretendem no instrumento a integrar na Servicontrol, são elas: proporcionar aos sócios-gerentes uma visão global e integrada

do desempenho estratégico da organização, com indicadores financeiros e não financeiros; é definido através de relações de causa efeito sequenciais, que permitem alinhar a estratégia com as atividades a desenvolver pelos operacionais; permite identificar quais os principais indicadores de *performance* da Servicontrol; e focaliza a atenção dos sócios-gerentes no que é fundamental para a organização. Por outro lado, pretende-se propor um modelo de BSC que não seja muito complexo e difícil de implementar, adequado a uma empresa com a dimensão e estrutura da Servicontrol.

Começou-se por conceber um BSC Organizacional para a Servicontrol (Figura 14). Este instrumento foi criado para a realidade específica da Servicontrol, atendendo à estrutura da mesma e ao mercado em que opera, com vista a integrar todas as áreas de negócio da empresa.

No BSC Organizacional, fornece-se aos gestores da Servicontrol uma visão global e integrada da totalidade da organização com base nas quatro principais perspetivas definidas: financeira, clientes, processos e desenvolvimento organizacional. Este BSC focará a atenção dos gestores naqueles que são os fatores críticos de sucesso da organização, para que a estratégia seja implementada com sucesso e para que estes consigam acompanhar a evolução da mesma.

Com o intuito de atingir o perfeito alinhamento entre a visão estratégica, as perspetivas, os objetivos, os indicadores e as metas, começou-se por rever a missão, visão e valores da Servicontrol. Sucintamente, como missão, pretende-se que a organização preste serviços de excelência, nas áreas de HST, HSA e controlo de pragas, satisfazendo os clientes por forma a ser líder de mercado nas áreas geográficas em que opera. Com vista a obter uma relação de proximidade com os seus clientes, fidelizando-os, alcançando a desejada liderança da área em que opera e assegurando retorno aos sócios da empresa, os valores pelos quais se regem são: orientação para o cliente, qualidade do trabalho, inovação rigor e confiança.

De seguida foram definidas as perspetivas fundamentais e a sua ponderação, consoante a importância atribuída, bem como os eixos estratégicos considerados essenciais para cada perspetiva:

- i) Financeira – crescimento sustentável, rentabilidade e controlo financeiro;
- ii) Clientes – angariação, retenção e satisfação de clientes;

- iii) Processos – inovação e qualidade dos serviços e relação com o cliente;
- iv) Desenvolvimento organizacional – formação e satisfação dos colaboradores.

Estes foram os eixos estratégicos escolhidos por serem considerados fundamentais para o sucesso da Servicontrol, tendo em consideração o mercado em que opera. Dentro destes eixos estratégicos, foram definidos os objetivos gerais a atingir e os indicadores que os materializam. Por fim, foram definidas as metas a atingir, necessárias e fundamentais para que a Servicontrol alcance o sucesso desejado. Assim, com o auxílio do BSC Organizacional criado, os sócios-gerentes da Servicontrol poderão acompanhar os indicadores e metas definidas, alinhados com os objetivos estratégicos, ajustando-os ou redefinindo-os consoante a evolução e novas necessidades da organização. Alterações no mercado em que opera como entrada e saída de concorrentes, ou alterações na estrutura da organização, poderão ser razões suficientes para que o BSC seja ajustado à nova realidade.

No entanto, este projeto destina-se, fundamentalmente, à criação do BSC para o departamento de HST e HSA e correspondente modelo de avaliação de desempenho e criação de sistema de incentivos. Assim, surgiu a necessidade de criar um BSC Operacional (Figura 15) para esta unidade de negócio. Este novo BSC, que segue a estrutura do BSC anteriormente apresentado, permitirá aos sócios-gerentes da Servicontrol monitorizarem apenas a evolução dos indicadores que dizem respeito a este departamento de HST e HSA. Contempla a mesma informação estratégica que o BSC Organizacional, uma vez que se pretende que exista um perfeito alinhamento entre a estratégia da organização e os objetivos individuais, e de equipa, dos colaboradores. No entanto, os objetivos, indicadores e metas a atingir nele contidos, são fundamentais para a Servicontrol e podem ser exponenciados pelo departamento de HST e HSA. O BSC Operacional, permitirá aos sócios-gerentes focalizarem-se na atividade *core* da organização pois, por ser a que mais valor traz à Servicontrol, exige que seja acompanhada com maior dedicação.

De seguida, foi criado o BSC Total. Este BSC permite aos sócios-gerentes terem uma visão global de cada uma das perspetivas consideradas fundamentais para a Servicontrol. Esta visão, mais pormenorizada quando comparada com o BSC Organizacional e com o BSC Operacional, tem como principal vantagem o facto de contemplar, não só os indicadores e metas definidas para cada objetivo estratégico,

como também o detalhe das iniciativas estratégicas a realizar e quais os colaboradores cuja avaliação do desempenho é influenciada pelo alcançar dessas metas. Através da estrutura deste BSC Organizacional, das ponderações que serão atribuídas às perspectivas e a cada objetivo, os sócios-gerentes da Servicontrol conseguirão alocar os seus recursos, de forma mais eficiente, às atividades operacionais a desenvolver.

Perspectivas	Eixos Estratégicos	Objectivos Gerais	Obj.	Peso do Obj. (%)	Indicadores	Peso do Indicador	Formula de Cálculo	Unidade de Medida	Polaridade: (+) Maximizante / (-) Minimizante	Metas
Financeira	Crescimento Sustentável	9. Crescimento Sustentável Aumentando a Rentabilidade	9	35%	9.4. Taxa de Crescimento do Volume de Negócio	35%	(Volume de Negócio Ano N/Volume de Negócio Ano N-1)-1	%	+	10%
	Rentabilidade				9.3. Taxa de Crescimento do Volume de Negócio por Cliente Existente	35%	(Volume de Negócio dos Clientes Existentes Ano N/Volume de Negócio dos mesmos clientes Ano N-1)-1	%	+	5%
	Controlo Financeiro				9.2. Taxa de Rentabilidade EBITDA/Vendas	20%	Valor do EBITDA/Valor de Vendas	%	+	12%
					9.1. % de Dividas de Clientes fora do Prazo de Recebimento	10%	Dívida de Clientes fora do Prazo de Recebimento/Facturação Total	%	-	4%
Clientes	Angariação de Novos Clientes	8. Aumento da Carteira de Clientes 7. Fidelização de Clientes	8	30%	8.2. Nº novos contratos formalizados com clientes	20%	Nº de novos contratos realizados	Nº	+	130
	Retenção dos Clientes				8.1. Taxa de crescimento de contactos de potenciais novos clientes através do site	10%	(nº de potenciais clientes que contactaram via site em N /nº de potenciais clientes que contactaram via site em N-1)-1	%	+	20%
					7.2. % clientes que se mantêm do ano anterior	30%	nº de clientes que se mantêm /nº clientes anual	%	+	98%
	Satisfação dos Clientes				6. Aumentar Satisfação	7.1. % de Clientes através de cross-selling (Servicontrol/Medialentejo)	20%	nº de clientes da Servicontrol e Medialentejo / (nº de clientes Servicontrol + nº de clientes Medialentejo)	%	+
Processos	Inovação de Serviços	4. Garantir Elevado Padrão de Qualidade de Serviço 5. Prestação de Novos Serviços 3. Otimizar os Tempos de Relação com Clientes	5	20%	5.1. Nº efectivo de novos serviços comercializados	20%	Nº novos serviços comercializados	Nº	+	5
	Qualidade de Serviço				4.2. Nº de desconformidade fiscalizadas nos clientes	30%	Numero de não conformidades detetadas pelas autoridades competentes	Nº	-	0
					4.1. % de não conformidade face ao Manual de Procedimentos Interno	20%	Resultado dos Processos de Controlo Interno	%	-	5%
	Relação com o Cliente				3.2. Tempo Médio de Angariação de um Cliente	20%	Nº médio de dias que decorre entre o 1º contacto com o potencial Cliente e a assinatura do contrato	Dias	-	3
					3.1. Tempo médio despendido em viagem nas assistencias técnicas a clientes	10%	(Tempo despendido em visita a clientes Ano N/Nº clientes em N)/(Tempo despendido em visita clientes Ano N-1/ Nº clientes em N-1)	%	-	90%
Desenvolvimento Organizacional	Formação	1. Assegurar a Motivação e Empenho dos Colaboradores 2. Garantir Actualização e Formação dos Colaboradores	2	15%	2.1. Nº de Horas de Formação por Colaborador/Ano	30%	Nº de Horas de Formação por Colaborador por Ano - Nº de Horas de Formação Exigidas Legalmente por ano (35h)	Horas	+	40
	Satisfação dos Colaboradores				1.2. Taxa de satisfação dos colaboradores	40%	Resultado do Inquérito Anual Interno aos Colaboradores	%	+	97%
					1.1. Nivel de Satisfação dos Colaboradores relativamente à Formação	30%	Avaliação atribuída às acções de formação frequentadas	Nº	+	95%

Figura 14 – BSC Organizacional

Perspectivas	Eixos Estratégicos	Objectivos Gerais	Obj.	Peso do Obj. (%)	Indicadores	Peso do Indicador	Formula de Cálculo	Unidade de Medida	Polaridade: (+) Maximizante / (-) Minimizante	Metas
Financeira	Crescimento Sustentável	8. Crescimento Sustentável Aumentando a Rentabilidade	8	35%	8.4. Taxa de Crescimento do Volume de Negócio	35%	(Volume de Negócio Ano N/Volume de Negócio Ano N-1)-1	%	+	10%
	Rentabilidade				8.3. Taxa de Crescimento do Volume de Negócio por Cliente Existente	35%	(Volume de Negócio dos Clientes Existentes Ano N/Volume de Negócio dos mesmos clientes Ano N-1)-1	%	+	5%
	Controlo Financeiro				8.2. Taxa de Rentabilidade EBITDA/Vendas	20%	Valor do EBITDA/Valor de Vendas	%	+	12%
					8.1. % de Dividas de Clientes fora do Prazo de Recebimento	10%	Dívida de Clientes fora do Prazo de Recebimento/Facturação Total	%	-	4%
Clientes	Retenção dos Clientes	6. Aumentar Satisfação 7. Fidelização de Clientes	7	30%	7.2. % clientes que se mantêm do ano anterior	30%	nº de clientes que se mantêm /nº clientes anual	%	+	98%
	Satisfação dos Clientes				7.1. % de Clientes através de cross-selling (Servicontrol/Medialentejo)	20%	nº de clientes da Servicontrol e Medialentejo / (nº de clientes Servicontrol + nº de clientes Medialentejo)	%	+	20%
					6.1. Taxa de satisfação dos clientes	20%	Resultado do inquéritos realizados	%	+	97%
Processos	Inovação de Serviços	4. Garantir Elevado Padrão de Qualidade de Serviço 5. Prestação de Novos Serviços 3. Otimizar os Tempos de Relação com Clientes	5	20%	5.1. Nº efectivo de novos serviços comercializados	20%	Nº novos serviços comercializados	Nº	+	5
	Qualidade de Serviço				4.2. Nº de desconformidade fiscalizadas nos clientes	30%	Numero de não conformidades detetadas pelas autoridades competentes	Nº	-	0
					4.1. % de não conformidade face ao Manual de Procedimentos Interno	20%	Resultado dos Processos de Controlo Interno	%	-	5%
	Relação com o Cliente				3.2. Tempo Médio de Angariação de um Cliente	20%	Nº médio de dias que decorre entre o 1º contacto com o potencial Cliente e a assinatura do contrato	Dias	-	3
3.1. Tempo médio despendido em viagem nas assistencias técnicas a clientes		10%	(Tempo despendido em visita a clientes Ano N/Nº clientes em N)/(Tempo despendido em visita clientes Ano N-1/ Nº clientes em N-1)	%	-	90%				
Desenvolvimento Organizacional	Formação	1. Assegurar a Motivação e Empenho dos Colaboradores 2. Garantir Actualização e Formação dos Colaboradores	2	15%	2.1. Nº de Horas de Formação por Colaborador/Ano	30%	Nº de Horas de Formação por Colaborador por Ano - Nº de Horas de Formação Exigidas Legalmente por ano (35h)	Horas	+	40
	Satisfação dos Colaboradores				1.2. Taxa de satisfação dos colaboradores	40%	Resultado do Inquérito Anual Interno aos Colaboradores	%	+	97%
					1.1. Nivel de Satisfação dos Colaboradores relativamente à Formação	30%	Avaliação atribuída às acções de formação frequentadas	Nº	+	95%

Figura 15 – BSC Operacional

Missão			Indicadores	Formula de Cálculo	Unidade de Medida	Polaridade: (+) Maximizante / (-) Minimizante	Metas	Iniciativas Estratégicas										Av. de Desempenho					
Prestar serviços de excelência, com eficácia, nas áreas de Higiene e Segurança no Trabalho, Higiene e Segurança Alimentar e Controlo de Pragas, satisfazendo as necessidades dos seus clientes ambicionando ser líder nas áreas geográficas em que actua								Objectivos	Peso do Objectivo (%)	Peso do Indicador	Implementação de sistemas de avaliação de performance organizacional	Optimização das visitas a Clientes através da criação de rotas	Desenvolvimento de actividades de cross selling	Introdução de novos serviços	Formação para desenvolvimento de todos os colaboradores	Investimento no aperfeiçoamento do site	Implementação de sistema de controlo de qualidade	Implementação de um sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores	Implementação de um sistema de incentivos	Socios-gerentes	Responsável de Higiene e Segurança	Técnicos de Higiene e Segurança	Comerciais
Visão																							
Obter uma relação de proximidade com os seus clientes, fidelizando-os, permitindo alcançar a liderança, nos serviços que presta, em Setúbal, Alto e Baixo Alentejo, assegurando o adequado retorno para os sócios-gerentes da organização																							
Valores																							
Orientação para o Cliente, Qualidade no Trabalho, Inovação, Rigor e Confiança																							
Política de Qualidade																							
Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (OHSAS18001); Sistemas de Gestão da Qualidade (ISO 9001); Certificação (HACCP / ISO 22000);																							
Orientação Estratégica																							
Baseia-se na criação de relações estáveis e duradouras com os grupos de interesse: clientes, colaboradores, fornecedores, sociedade e capital. É, por isso, essencial compreender as suas expectativas e necessidades para que seja possível criar <i>win-win situations</i> de forma sustentável com todos.																							
Linhas de Actuação Estratégica																							
Como linhas de atuação estratégica, considera-se mais relevante a perspectiva financeira, clientes, processos e desenvolvimento organizacional.																							
Perspectivas	Eixos Estratégicos	Objectivos Gerais	Objectivos	Peso do Objectivo (%)	Peso do Indicador	Unidade de Medida	Polaridade: (+) Maximizante / (-) Minimizante	Metas	Implementação de sistemas de avaliação de performance organizacional	Optimização das visitas a Clientes através da criação de rotas	Desenvolvimento de actividades de cross selling	Introdução de novos serviços	Formação para desenvolvimento de todos os colaboradores	Investimento no aperfeiçoamento do site	Implementação de sistema de controlo de qualidade	Implementação de um sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores	Implementação de um sistema de incentivos	Socios-gerentes	Responsável de Higiene e Segurança	Técnicos de Higiene e Segurança	Comerciais		
Financeira	Crescimento Sustentável		9.4. Taxa de Crescimento do Volume de Negócio	35%	(Volume de Negócio Ano N/Volume de Negócio Ano N-1)-1	%	+ 10%																
	Rentabilidade		9.3. Taxa de Crescimento do Volume de Negócio por Cliente Existente	35%	(Volume de Negócio dos Clientes Existentes Ano N/Volume de Negócio dos mesmos clientes Ano N-1)-1	%	+ 5%	X	X	X					X	X	X	X		X	X	X	
	Controlo Financeiro		9.2. Taxa de Rentabilidade EBITDA/Vendas	20%	Valor do EBITDA/Valor de Vendas	%	+ 12%																
Clientes	Angariação de Novos Clientes		9.1.% de Dividas de Clientes fora do Prazo de Recebimento	10%	Divida de Clientes fora do Prazo de Recebimento/Facturação Total	%	- 4%																
	Retenção dos Clientes		8.2. Nº novos contratos formalizados com clientes	20%	Nº de novos contratos realizados	Nº	+ 130				X	X									X	X	X
			8.1. Taxa de crescimento de contactos de potenciais novos clientes através do site	10%	(nº de potenciais clientes que contactaram via site em N /nº de potenciais clientes que contactaram via site em N-1)-1	%	+ 20%																
	Satisfação dos Clientes		7.2. % clientes que se mantém do ano anterior	30%	nº de clientes que se mantém /nº clientes anual	%	+ 98%				X	X			X	X	X	X			X	X	
Processos	Inovação de Serviços		7.1. % de Clientes através de cross-selling (Servicontrol/Medialentejo)	20%	nº de clientes da Servicontrol e Medialentejo / (nº de clientes Servicontrol + nº de clientes Medialentejo)	%	+ 20%																
	Qualidade de Serviço		6.1. Taxa de satisfação dos clientes	20%	Resultado do inquéritos realizados	%	+ 97%				X	X			X	X	X	X			X	X	X
		5.1. Nº efectivo de novos serviços comercializados	20%	Nº novos serviços comercializados	Nº	+ 5						X										X	X
Desenvolvimento Organizacional	Formação	4.2. Nº de desconformidade fiscalizadas nos clientes	30%	Numero de não conformidades detetadas pelas autoridades competentes	Nº	- 0			X	X					X	X	X			X	X	X	
		4.1. % de não conformidade face ao Manual de Procedimentos Interno	20%	Resultado dos Processos de Controlo Interno	%	- 5%																	
		3.2. Tempo Médio de Angariação de um Cliente	20%	Nº médio de dias que decorre entre o 1º contacto com o potencial Cliente e a assinatura do contrato	Dias	- 3			X	X	X											X	X
Satisfação dos Colaboradores	Satisfação dos Colaboradores	3.1. Tempo médio despendido em viagem nas assistencias técnicas a clientes	10%	(Tempo despendido em visita a clientes Ano N/Nº clientes em N)/(Tempo despendido em visita clientes Ano N-1/ Nº clientes em N-1)	%	- 90%																	
		2.1. Nº de Horas de Formação por Colaborador/Ano	30%	Nº de Horas de Formação por Colaborador por Ano - Nº de Horas de Formação Exigidas Legalmente por ano (35h)	Horas	+ 40								X								X	
			1.2. Taxa de satisfação dos colaboradores	40%	Resultado do Inquérito Anual Interno aos Colaboradores	%	+ 97%						X										
			1.1. Nivel de Satisfação dos Colaboradores relativamente à Formação	30%	Avaliação atribuída às acções de formação frequentadas	Nº	+ 95%										X						

Figura 16 – BSC Total

4.5 Modelo de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho, do departamento de HST e HSA, e dos colaboradores individualmente, é um processo fundamental na medida em que esta é área *core* da Servicontrol. O facto de se fixarem objetivos, por si só, não é suficiente para que exista alinhamento entre as ações individuais dos colaboradores e a estratégia da Servicontrol. É adicionalmente necessário que o grau de realização desses objetivos seja monitorizado e avaliado. É ainda de extrema importância analisar os meios despendidos na persecução desses objetivos e aferir o real valor que as ações dos colaboradores trazem à Servicontrol.

O modelo definido inclui a avaliação do desempenho relativamente à realização de determinados objetivos, considerados essenciais na Higiene e Segurança no Trabalho e na Higiene e Segurança Alimentar, e à demonstração de competências no âmbito das atividades desenvolvidas pelos colaboradores. Os objetivos definidos não são apenas financeiros mas, também, não financeiros como, por exemplo, a qualidade do serviço, os tempos de relação com clientes ou, até, o número de não conformidades encontradas aquando de vistorias por parte das entidades competentes. A avaliação do desempenho dos colaboradores nem sempre é vista, pelos mesmos, como instrumento motivador e de valorização pessoal. É, assim, prioritário que as métricas a utilizar na avaliação sejam equitativas, divulgadas a toda a organização previamente à sua entrada em vigor e perfeitamente entendidas e aceites por todos os colaboradores. As métricas definidas, paralelamente ao que o BSC anteriormente criado permite, contribuem para o alinhamento entre as atividades individuais dos colaboradores e a estratégia da empresa. Pretende-se obter dos colaboradores, com o sistema de avaliação de desempenho criado para a Servicontrol, o envolvimento, empenho e motivação que irão levar os colaboradores a acrescentar valor à organização através de cada uma das ações que praticam no dia-a-dia.

Uma vez que o sistema de avaliação de desempenho que se propõe criar para a Servicontrol é direcionado para o departamento de Higiene e Segurança no Trabalho e Higiene e Segurança Alimentar, interessa nesta fase identificar o perfil profissional dos colaboradores desta equipa, para que posteriormente se definam os indicadores-chave de sucesso. Só assim será possível adequar o modelo de avaliação do desempenho aos colaboradores visados neste projeto.

4.5.1 Perfil Profissional

Definiu-se o perfil profissional dos técnicos que compõem o departamento de HST e HSA (Figura 17), para os quais será criado o modelo de avaliação de desempenho e consequente sistema de incentivos. Neste perfil profissional, que permite conhecer as atividades dos colaboradores e as suas competências, começou-se por lhes atribuir a designação de técnicos de HST e HSA, definiu-se a Servicontrol e as empresas clientes nas quais são prestados os serviços, como locais de exercício das suas funções, enumeraram-se os equipamentos que utilizam no exercício das suas funções, e estabeleceram-se a área funcional e a direção às quais pertencem.

Para serem técnicos de HST e HSA da Servicontrol, estes colaboradores têm de preencher determinados requisitos ao nível da sua formação. Estes colaboradores deverão ter finalizado o Curso Técnico Superior de Higiene e Segurança no Trabalho ou Licenciatura em Engenharia do Ambiente para desempenharem as funções de técnico de HST e terem finalizado o Curso de Engenharia Alimentar ou Engenharia Biológica e possuírem o Certificado de Aptidão Profissional (CAP) de Higiene e Segurança Alimentar ou Curso HACCP – Higiene e Segurança Alimentar para desempenharem funções de HSA. Para ambas as funções, os técnicos da Servicontrol deverão obter o Certificado de Competências Pedagógicas (CCP) - Curso de Formador pois deverão, ainda, assegurar a formação aos trabalhadores das empresas clientes.

Do perfil profissional global criado (Anexo 3), foram selecionadas as principais atividades desenvolvidas pelos colaboradores de HST e HSA no decorrer da sua atividade laboral, das quais se destacam: colaborar na definição da política geral da empresa cliente relativa à prevenção de riscos; coordenar tecnicamente as atividades de segurança e higiene no trabalho; promover a informação e a formação dos trabalhadores da empresa cliente; realizar análises e/ou ensaios em diferentes tipos de produtos alimentares; elaborar relatórios, com base nos trabalhos de diagnóstico, ensaio e controlo efetuados nos clientes; e avaliar os resultados das análises, comunicando eventuais anomalias ou desvios relativamente ao estabelecido.

Para além da formação necessária, é fundamental que os técnicos de HST e HSA possuam determinadas competências, conhecimentos e características pessoais que lhes permitam realizar as atividades diárias decorrentes da sua função, com eficiência e orientação para o cliente. Para esse efeito, definiram-se os saberes-fazer técnicos, os

saberes e os saber-estar considerados essenciais e que estes colaboradores devem ter possuir.

Ao nível dos saberes-fazer técnicos definidos como essenciais para a função de técnico de HST e HSA, destacam-se: aplicar metodologias de análise de custo/benefício no domínio do planeamento da prevenção de riscos; operacionalizar e controlar a implementação das medidas de prevenção e de proteção; aplicar técnicas de identificação de necessidades de formação relativamente a prevenção de riscos profissionais; aplicar as técnicas de recolha de amostras para análise; e utilizar as técnicas e os procedimentos de registo de dados e de resultados das análises e ensaios realizados.

No que respeita os saberes definidos como essenciais para a função de técnico de HST e HSA, os que se consideram mais relevantes são: a gestão das organizações e planeamento; a segurança no trabalho; a higiene no trabalho; as medidas de prevenção e de proteção; a conceção, gestão e desenvolvimento da formação; conhecimentos aprofundados de preparação de soluções para realização de análises físico-químicas e respetivos cálculos; conhecimentos aprofundados de controlo da qualidade em análises e ensaios físico-químicos e microbiológicos; e conhecimentos aprofundados de implementação de sistemas de segurança alimentar (sistema HACCP).

Para finalizar, é fundamental que estes técnicos possuam determinadas características intrínsecas, relacionadas com o saber-estar. As que se consideram mais relevantes estes colaboradores são: motivar os trabalhadores das empresas clientes a adotar comportamentos seguros no exercício da atividade profissional; dialogar no sentido de encontrar as medidas adequadas à resolução dos problemas e ao desenvolvimento da cooperação entre todos os intervenientes; demonstrar capacidade de análise na procura de soluções para os problemas; e dar resposta à evolução das tecnologias.

Cada uma das atividades definidas como prioritária no desempenhar da função de técnico de HST e HSA da Servicontrol, exige que os saberes acima referidos sejam aplicados na prática. Assim, atribuiu-se a cada uma das atividades definidas os saberes necessários ao desempenho de cada uma delas (Figura 17).

Através das informações que se retiram do BSC Total (Figura 16) e do perfil profissional dos colaboradores do departamento de HST e HSA, definiram-se quais os

indicadores-chave para o sucesso da organização, considerando o alinhamento entre a missão, visão, valores, linhas de atuação estratégica, objetivos estratégicos, atividades diárias dos colaboradores do departamento, a formação e os saberes que estes possuem. Os indicadores-chave de sucesso definidos para os técnicos de HST e HSA da Servicontrol foram:

- i. Taxa de Crescimento do Volume de Negócio
- ii. Taxa de Rentabilidade EBITDA/Vendas
- iii. Taxa de Conformidade face ao Manual de Procedimentos Interno
- iv. Taxa de Satisfação dos Clientes
- v. N° de Desconformidade Fiscalizadas nos Clientes
- vi. Taxa de Crescimento do Volume de Negócio por Cliente Existente
- vii. Taxa de Clientes que se Mantém do ano anterior
- viii. Tempo Médio Despendido em Viagem nas Assistências Técnicas a Clientes

Os indicadores-chave de sucesso definidos, bem como as competências anteriormente referidas, servirão de base no modelo de avaliação de desempenho a ser criado para o departamento de HST e HSA da Servicontrol.

Designação: Técnicos de Higiene e Segurança no Trabalho e de Higiene e Segurança Alimentar

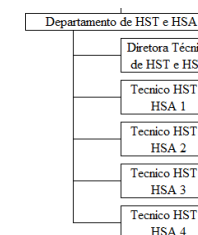
Local de Exercício da Actividade: Servicontrol e empresas clientes

Equipamentos Utilizados: Equipamento de segurança, computador, carro, produtos de esterilização e desinfeção, material de recolha de amostras

Condições de Exercício: Escritórios da Servicontrol e instalações das empresas clientes

Área Funcional: Técnica

Direção: Departamento de Higiene e Segurança no Trabalho e de Higiene e Segurança Alimentar



Actividades:	Saberes Necessários	HST / HSA
A1 Colaborar na definição da política geral da empresa relativa à prevenção de riscos e planear e implementar o correspondente sistema de gestão	ST1, ST2, ST3, ST4, ST5, ST6, ST7, ST8, ST9, ST10, S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S11, S12, S13, S14, SE1, SE2, SE3, SE4, SE6	● / ●
A2 Desenvolver processos de avaliação de riscos profissionais	ST1, ST2, ST3, ST4, ST5, ST6, S3, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S11, S12, SE1, SE2, SE3	●
A3 Conceber, programar e desenvolver medidas de prevenção e de protecção	ST1, ST2, ST3, ST4, ST5, ST6, ST8, ST10, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S11, S12, SE1, SE2, SE3, SE6	●
A4 Coordenar tecnicamente as actividades de segurança e higiene no trabalho, assegurando o enquadramento e a orientação técnica dos profissionais da área da segurança e higiene no trabalho	ST1, ST2, ST3, ST4, ST5, ST6, ST7, ST8, ST9, ST10, SE1, SE2, SE3, SE4, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S11, S12, S13, S14	●
A5 Assegurar a organização da documentação necessária à gestão da prevenção na empresa	ST1, ST2, ST3, ST4, ST10, S2, S7, S8, SE1, SE6	●
A6 Promover a informação e a formação dos trabalhadores e demais intervenientes nos locais de trabalho	ST1, ST2, ST3, ST4, ST5, ST7, ST8, ST9, S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S11, S12, S13, S14, SE1, SE2, SE3, SE4, SE6	●
A7 Promover a integração da prevenção nos sistemas de comunicação da empresa, preparando e disponibilizando a necessária informação específica	ST1, ST2, ST3, ST4, ST5, ST7, S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S11, S12, S13, SE1, SE2, SE3, SE4, SE6	●
A8 Realizar análises e/ou ensaios físico-químicos e microbiológicos em diferentes tipos de produtos alimentares, utilizando os equipamentos e os procedimentos adequados	ST11, ST12, ST13, ST14, ST17, ST18, S15, S16, S18, S19, S20, S21, S22, S23, S24, SE5, SE6	●
A9 Elaborar relatórios, efetuando os cálculos necessários e registando em tabelas e gráficos os dados relativos às operações de controlo dos ensaios realizados	ST11, ST12, ST15, S1, S2, S15, S16, S17, S20, SE5, SE6	●
A10 Avaliar os resultados das análises e/ou ensaios realizados, detetando e comunicando eventuais anomalias ou desvios relativamente ao estabelecido	ST11, ST12, ST16, ST18, S2, S15, S16, S17, SE3, SE5, SE6	●
A11 Efectuar a limpeza (lavagem, desinfeção e/ou esterilização) e a conservação dos equipamentos usados nas análises e/ou ensaios, verificando as condições de funcionamento e de utilização, substituindo ou reparando, se necessário	ST11, ST12, ST14, ST17, ST18, S18, S20, S21, S23, S24, SE5, SE6	●
A12 Realizar auditorias higiosanitárias e de avaliação de implementação de HACCP (Hazard analysis and Critical Control Points)	ST11, ST12, ST13, ST14, ST15, ST16, ST17, ST18, S1, S2, S15, S16, S18, S19, S20, S21, S23, S24, S25, SE3, SE5, SE6	●

Saberes-fazer Técnicos	HST / HSA
ST1 Aplicar as metodologias de análise de custo/benefício no domínio do planeamento da prevenção de riscos	●
ST2 Identificar as situações que exigem a elaboração de planos específicos de prevenção e de protecção	●
ST3 Identificar as situações que requerem planos de emergência e aplicar os princípios e técnicas de organização da emergência à estruturação do plano	●
ST4 Analisar e definir medidas de prevenção e de protecção	●
ST5 Operacionalizar e controlar a implementação das medidas de prevenção e de protecção	●
ST6 Orientar tecnicamente a actividade dos profissionais na área da segurança e higiene no trabalho, relativamente à avaliação e controlo de riscos, às intervenções no contexto de acidentes e incidentes e à adopção das medidas correctivas	●
ST7 Aplicar técnicas de comunicação na concepção de programas, na elaboração de instrumentos de informação e na difusão de suportes de informação	●
ST8 Aplicar técnicas de identificação de necessidades de formação relativamente a prevenção de riscos profissionais	●
ST9 Utilizar técnicas adequadas à avaliação da qualidade e eficácia da formação	●
ST10 Identificar necessidades em termos de recursos humanos e de serviços no âmbito da prevenção e da protecção, elaborar cadernos de encargos e seleccionar os recursos ou serviços a contratar	●
ST11 Interpretar especificações técnicas relativas às análises e ensaios físico-químicos e microbiológicos de produtos alimentares	●
ST12 Identificar os diferentes tipos de equipamentos, utensílios, produtos e substâncias adequados à realização de análises e ensaios físico-químicos e microbiológicos de produtos alimentares	●
ST13 Aplicar as técnicas de recolha de amostras para análise	●
ST14 Utilizar as técnicas e os procedimentos de controlo da qualidade das análises e ensaios físico-químicos e microbiológicos	●
ST15 Utilizar as técnicas e os procedimentos de registo de dados e resultados das análises e ensaios realizados	●
ST16 Utilizar as técnicas de avaliação dos resultados das análises e ensaios realizados	●
ST17 Utilizar as técnicas de desinfeção, esterilização e conservação dos equipamentos e utensílios	●
ST18 Aplicar as normas de segurança, higiene, saúde e protecção ambiental respeitantes à actividade profissional	●

Saberes	HST / HSA
S1 Língua inglesa (interpretação de documentação técnica)	● / ●
S2 Informática na óptica do utilizador	● / ●
S3 Legislação, regulamentos e normas sobre segurança, higiene e saúde do trabalho	●
S4 Gestão das organizações e planeamento	●
S5 Ergonomia	●
S6 Noções básicas de ventilação industrial	●
S7 Segurança no trabalho	●
S8 Higiene no trabalho	●
S9 Gestão da prevenção	●
S10 Avaliação de riscos profissionais	●
S11 Medidas de prevenção e de protecção	●
S12 Organização da emergência	●
S13 Noções de comunicação e de informação	●
S14 Concepção, gestão e desenvolvimento da formação	●
S15 Noções de Sistema de gestão da qualidade	●
S16 Noções de Composição dos alimentos e nutrição.	●
S17 Conhecimentos de Matemática (cálculo numérico e algébrico, teorias de cálculo)	●
S18 Conhecimentos de Físico-química.	●
S19 Conhecimentos de Microbiologia	●
S20 Conhecimentos de tipologia, características e propriedades dos produtos e substâncias utilizados em análises e ensaios físico-químicos e microbiológicos de produtos alimentares.	●
S21 Conhecimentos aprofundados de Tipologia, características e funcionamento dos equipamentos e utensílios usados em ensaios físico-químicos e microbiológicos de produtos alimentares.	●
S22 Conhecimentos aprofundados de Preparação de soluções para realização de análises físico-químicas e respetivos cálculos	●
S23 Conhecimentos aprofundados de Técnicas de desinfeção, esterilização e conservação dos equipamentos e utensílios usados em ensaios microbiológicos.	●
S24 Conhecimentos aprofundados de Controlo da qualidade em análises e ensaios físico-químicos e microbiológicos	●
S25 Conhecimentos aprofundados de Implementação de sistemas de segurança alimentar (sistema HACCP).	●

Saber Estar (social/relacional)	HST / HSA
SE1 Decidir sobre as soluções mais adequadas na resolução de situações concretas	●
SE2 Motivar os trabalhadores na adopção de comportamentos seguros no exercício da actividade profissional	●
SE3 Dialogar no sentido de encontrar as medidas adequadas à resolução dos problemas e ao desenvolvimento da cooperação entre todos os intervenientes.	● / ●
SE4 Comunicar, a nível individual e em público, com interlocutores diferenciados	●
SE5 Demonstrar capacidade de análise na procura de soluções para os problemas.	●
SE6 Adaptar-se à evolução das tecnologias.	●

Indicadores Chave	HST / HSA
Taxa de Crescimento do Volume de Negócio	● / ●
Taxa de Rentabilidade EBITDA/Vendas	● / ●
Taxa de Conformidade face ao Manual de Procedimentos Interno	● / ●
Taxa de Satisfação dos Clientes	● / ●
Nº de Desconformidade Fiscalizadas nos Clientes	● / ●
Taxa de Crescimento do Volume de Negócio por Cliente Existente	● / ●
Taxa de Clientes que se Mantém do ano anterior	● / ●
Tempo Médio Despendido em Viagem nas Assistências Técnicas a Clientes	● / ●

Formação:	HST / HSA
- Curso Técnico Superior de Higiene e Segurança no Trabalho	●
- Licenciatura em Engenharia do Ambiente	●
- Certificado de Competências Pedagógicas - Curso de Formador	● / ●
- Certificado de Aptidão Profissional (CAP) de Higiene e Segurança Alimentar	●
- Engenheiro Alimentar	●
- Curso HACCP – Higiene e Segurança Alimentar	●
- Engenharia Biológica	●

Figura 17 – Perfil Profissional – Técnicos de HST e HSA (Fonte: Autoridade para as Condições do Trabalho e Servicontrol)

4.5.2 Criação do Modelo de Avaliação de Desempenho

Baseado no BSC e no perfil profissional criado para os técnicos de HST e HSA da Servicontrol, concebeu-se um modelo de avaliação do desempenho destes colaboradores. O modelo de avaliação de desempenho proposto abrange a aferição da realização dos objetivos específicos definidos para os técnicos de HST e HSA (Figura 18), bem como a apreciação de um conjunto de competências relevantes para o exercício dessas funções (Figura 19). À componente de objetivos específicos atribuiu-se uma ponderação de 80% enquanto os restantes 20% foram alocados à demonstração de competências. Em termos de objetivos fixaram-se dois grupos: os objetivos partilhados, ou seja, objetivos de equipa partilhados por todos os elementos da equipa, e objetivos individuais que variam de colaborador para colaborador. Dentro dos objetivos partilhados, foram definidos dois subgrupos: os objetivos organizacionais, cujos objetivos são partilhados pela totalidade dos colaboradores da Servicontrol, e os objetivos departamentais, cujos objetivos são partilhados por todos os colaboradores do departamento de HST e HSA.

Para avaliar o desempenho dos técnicos de HST e HSA no que à realização de objetivos específicos diz respeito (Figura 18), e com o auxílio do BSC e do perfil profissional criado, definiram-se os indicadores-chave de sucesso a usar. Esses indicadores visam conduzir o colaborador a contribuir para a realização dos objetivos gerais definidos. Com o intuito de alinhar os comportamentos dos técnicos de HST e HSA da Servicontrol com os objetivos estratégicos definidos para a organização, os indicadores escolhidos para avaliar os colaboradores subdividem-se em: quatro objetivos partilhados – dois organizacionais e dois departamentais; e quatro objetivos individuais.

Atribuíram-se as metas a atingir em cada um dos indicadores-chave escolhidos, e definiram-se cinco níveis de cumprimento para os indicadores cujas metas podem variar num intervalo e dois níveis de cumprimento para os indicadores cuja meta é um valor específico. Estes níveis de cumprimento das metas visam avaliar o contributo do colaborador com as seguintes classificações:

- Não cumpre – se o desempenho foi bastante abaixo do esperado;
- Quase Cumpre – se o desempenho foi ligeiramente aquém do esperado;
- Cumpre – se o desempenho coincide com a meta estabelecida;

- Supera Ligeiramente – se o desempenho foi ligeiramente acima da meta;
- Supera Largamente – se o desempenho foi bastante acima da meta.

Cada indicador-chave de sucesso foi valorizado relativamente ao valor total, 80% como se viu atrás, do desempenho na realização de objetivos. Os objetivos partilhados organizacionais valem 10%, um valor reduzido, pois a influência de cada técnico sobre este tipo de objetivos, mais estratégicos, é relativamente diminuta. Já os objetivos partilhados departamentais têm um peso agregado de 20%, pois cada técnico já tem uma participação maior nos objetivos da sua equipa, neste caso o departamento. Por último, os objetivos individuais têm peso de 50% pois o contributo individual é a componente dos objetivos sobre a qual cada técnico tem maior controlo e responsabilidade, dependendo apenas de si para concretizar os objetivos definidos. Estes objetivos individuais são medidos com indicadores relativos à carteira de clientes de cada técnico de HST e HSA.

A cada nível de cumprimento, atribuiu-se uma ponderação que permitirá distinguir a ponderação para a remuneração variável individual consoante o nível de cumprimento do colaborador naquele indicador em específico. Ou seja, um colaborador cujo nível de cumprimento é “Quase Cumpre” tem direito a 25% do valor relativo desse indicador, se “Cumpre” terá direito a 50% do valor relativo do indicador no total dos 80% que dizem respeito à realização de objetivos, enquanto um colaborador que obtenha um “Supera Ligeiramente” terá direito a 75% desse valor e um “Supera Largamente” terá direito aos 100% do valor (Figura 18). A avaliação final atribuída a cada colaborador, referente à realização de objetivos, é igual à soma das percentagens obtidas em cada um dos objetivos, mediante o nível de cumprimento dos mesmos.

	Objetivos	Indicadores de medida	Meta	Níveis de Cumprimento	Ponderação por Nível de Cumprimento	Ponderação do Objetivo	
Objetivos Partilhados	Organizacionais	Obj 1: Crescimento Sustentável	Taxa de Crescimento do Volume de Negócio	[8%;10%]	>12% Supera Largamente [10%; 12%] Supera Ligeiramente [8%; 10%] Cumpre [6%; 8%] Quase Cumpre <6% Não Cumpre	Supera Largamente: 100% Supera Ligeiramente: 75% Cumpre: 50% Quase Cumpre: 25% Não Cumpre: 0%	5%
		Obj 2: Aumento da Rentabilidade	Taxa de Rentabilidade EBITDA/Vendas	[10%;12%]	>14% Supera Largamente [12%; 14%] Supera Ligeiramente [10%; 12%] Cumpre [8%; 10%] Quase Cumpre <8% Não Cumpre	Supera Largamente: 100% Supera Ligeiramente: 75% Cumpre: 50% Quase Cumpre: 25% Não Cumpre: 0%	5%
	Departamentais	Obj 3: Elevado Padrão de Qualidade	Taxa de Conformidade face ao Manual de Procedimentos Interno	[95%;97%]	>99% Supera Largamente [97%; 99%] Supera Ligeiramente [95%; 97%] Cumpre [93%; 95%] Quase Cumpre <93% Não Cumpre	Supera Largamente: 100% Supera Ligeiramente: 75% Cumpre: 50% Quase Cumpre: 25% Não Cumpre: 0%	10%
		Obj 4: Aumentar a Satisfação dos Clientes	Taxa de Satisfação dos Clientes	[94%;96%]	>98% Supera Largamente [96%; 98%] Supera Ligeiramente [94%; 96%] Cumpre [92%; 94%] Quase Cumpre <92% Não Cumpre	Supera Largamente: 100% Supera Ligeiramente: 75% Cumpre: 50% Quase Cumpre: 25% Não Cumpre: 0%	10%
Objetivos Individuais	Obj 5: Elevado Padrão de Qualidade	Nº de Desconformidade Fiscalizadas nos Clientes	0	= 0, Cumpre > 0, Não Cumpre	Cumpre: 100% Não Cumpre: 0%	10%	
	Obj 6: Crescimento Sustentável	Taxa de Crescimento do Volume de Negócio por Cliente Existente	[5%;7%]	>10% Supera Largamente [7%; 9%] Supera Ligeiramente [5%; 7%] Cumpre [3%; 5%] Quase Cumpre <2% Não Cumpre	Supera Largamente: 100% Supera Ligeiramente: 75% Cumpre: 50% Quase Cumpre: 25% Não Cumpre: 0%	15%	
	Obj 7: Fidelização dos Clientes	Taxa de Clientes que se mantêm do ano anterior	100%	= 100%, Cumpre <100%, Não Cumpre	Cumpre: 100% Não Cumpre: 0%	10%	
	Obj 8: Otimização dos Tempos de Relação com Clientes	Tempo Médio Despendido em Viagem nas Assistências Técnicas a Clientes face ao ano anterior	[88%;90%]	<86% Supera Largamente [86%; 88%] Supera Ligeiramente [88%; 90%] Cumpre [92%; 90%] Quase Cumpre > 92% Não Cumpre	Supera Largamente: 100% Supera Ligeiramente: 75% Cumpre: 50% Quase Cumpre: 25% Não Cumpre: 0%	15%	
Ponderação Total dos Objetivos						80%	

Figura 18 – Modelo de Avaliação de Desempenho na Realização de Objetivos

Considerou-se essencial que a avaliação de desempenho dos técnicos de HST e HSA integrasse também a avaliação da demonstração de competências (Figura 19). Sugere-se a implementação deste tipo de avaliação de desempenho por forma a desincentivar os colaboradores a centrarem-se excessivamente apenas nas metas a atingir, tentando alcançá-las todo o custo. A avaliação do desempenho com base na demonstração de competências levará os colaboradores a procurarem realizar os objetivos que lhe foram propostos de forma eficiente e sustentável, utilizando as melhores práticas, e a procurarem desenvolver competências que serão determinantes para evoluírem e estarem aptos e preparados para novos objetivos, mais ambiciosos em anos seguintes.

Com esse intuito identificaram-se, na Figura 19, as competências consideradas essenciais para os técnicos de HST e HSA da Servicontrol. Estas subdividem-se em competências técnicas e competências sociais/relacionais. Definiram-se dois níveis de cumprimento, “Cumpre” e “Não Cumpre”, relativamente às metas criadas. As metas são, precisamente, a demonstração destas competências através da evidência da sua utilização, nas atividades diárias decorrentes da função de técnicos de HST e HSA.

Atribuiu-se à demonstração de cada uma destas competências um peso relativo, que servirá para calcular um nível de avaliação de cada competência e do total das competências. A avaliação final atribuída a cada colaborador, referente à demonstração de competências, é igual à soma das percentagens obtidas em cada uma das competências, mediante a utilização, ou não, das mesmas ao desempenhar a sua função.

	Competências	Meta	Níveis de cumprimento	Ponderação por Nível de Cumprimento	Ponderação da Competência
Competências Técnicas	Comp. 1: Aplicar as metodologias de análise de custo/benefício no domínio do planeamento da prevenção de riscos	Aplica	Cumpr: Aplicou quando necessário; Não Cumpr: Não aplicou;	Cumpr: 100% Não Cumpr: 0%	3,0%
	Comp. 2: Operacionalizar e controlar a implementação das medidas de prevenção e de protecção	Operacionaliza e Controla	Cumpr: Operacionalizou e controlou a implementação quando necessário; Não Cumpr: Não operacionalizou e controlou a implementação;	Cumpr: 100% Não Cumpr: 0%	3,0%
	Comp. 3: Aplicar técnicas de identificação de necessidades de formação relativamente a prevenção de riscos profissionais	Aplica	Cumpr: Aplicou quando necessário; Não Cumpr: Não aplicou;	Cumpr: 100% Não Cumpr: 0%	2,5%
	Comp. 4: Aplicar as técnicas de recolha de amostras para análise	Aplica	Cumpr: Aplicou quando necessário; Não Cumpr: Não aplicou;	Cumpr: 100% Não Cumpr: 0%	3,0%
	Comp. 5: Utilizar técnicas de avaliação de resultados das análises e ensaios realizados	Utiliza	Cumpr: Utilizou quando necessário; Não Cumpr: Não utilizou;	Cumpr: 100% Não Cumpr: 0%	3,0%
Competências Sociais / Relacionais	Comp. 6: Motivar os trabalhadores na adopção de comportamentos seguros no exercício da actividade profissional	Motiva	Cumpr: Motivou quando necessário; Não Cumpr: Não motivou;	Cumpr: 100% Não Cumpr: 0%	1,5%
	Comp. 7: Demonstrar capacidade de análise na procura de soluções para problemas e imprevistos	Demonstra	Cumpr: Demonstrou quando necessário; Não Cumpr: Não demonstrou;	Cumpr: 100% Não Cumpr: 0%	2,5%
	Comp 8: Adaptar-se à evolução das tecnologias.	Adapta-se	Cumpr: Adaptou-se quando necessário; Não Cumpr: Não se adaptou;	Cumpr: 100% Não Cumpr: 0%	1,5%
Ponderação Total das Competências					20%

Figura 19 – Modelo de Avaliação de Desempenho na Demonstração de Competências

Em cada componente – objetivos e competências – o sistema de avaliação de desempenho apura um nível de avaliação final: uma avaliação final para todos os objetivos, compreendida entre 0% e 80%; e uma avaliação final de todas as competências, entre 0% e 20%.

O modelo de avaliação de desempenho concebido servirá de base à criação do sistema de incentivos a que os técnicos de HST e HSA terão direito.

4.6 Sistema de Incentivos

O BSC anteriormente sugerido é assim um instrumento fundamental na criação deste sistema de incentivos. Através do referido BSC, da versatilidade e visão alargada do desempenho que proporciona através de indicadores financeiros e não-financeiros, foi possível criar um modelo de avaliação do desempenho e consequente sistema de

incentivos baseados quer na realização de objetivos específicos, individuais e partilhados, quer na demonstração de competências.

O sistema de avaliação acima proposto possibilitará uma melhor resposta por parte dos colaboradores caso estes sejam recompensados pelos resultados que são obtidos. Caso contrário, a grande maioria dos colaboradores não verá como um estímulo positivo a implementação de um sistema de avaliação ao seu desempenho. É então fundamental conceber um sistema de incentivos que premeie cada colaborador pelo valor que traz à Servicontrol com as suas atividades diárias, com o cumprimento ou superação dos objetivos que lhe foram propostos, ou pela evidência das competências exigidas, levando-o a procurar evoluir diariamente.

O sistema de incentivos proposto à Servicontrol visa, principalmente, recompensar os colaboradores pelo valor que criam, apoiar o desenvolvimento de uma cultura de qualidade na prestação dos serviços, alinhar os interesses individuais com os interesses estratégicos da organização e fomentar a maximização do desempenho individual, e de equipa, dos colaboradores alcançando assim o aumento sustentável da *performance* e dos resultados da Servicontrol.

Para que exista um perfeito alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e as atividades diárias e comportamentos, levados a cabo pelos técnicos de HST e HSA diariamente, cria-se um sistema de incentivos inteiramente alinhado com o modelo de avaliação de desempenho, que por sua vez se encontra desenhado para o perfil profissional específico destes colaboradores, estando ainda sintonizado com o BSC operacional concebido para o departamento de HST e HSA da Servicontrol.

O sistema de incentivos concebido para o departamento de HST e HSA está subdividido com base na avaliação de desempenhos e suas componentes: realização de objetivos e demonstração de competências.

Relativamente ao subsistema de incentivos criado para motivar os colaboradores a manterem o bom desempenho no que diz respeito à persecução dos objetivos definidos (Figura 20), foram determinados novos níveis de cumprimento baseados na avaliação final obtida pelo técnico de HST e HSA. Ou seja, um colaborador do departamento de HST e HSA com avaliação final situada entre 80% e 65% – “Supera Largamente”, enquanto se estiver compreendida entre 65% e 50% – “Supera Ligeiramente”, ou se

obtiver avaliação entre 50% e 35% – “Cumpre”, quando o valor se situa abaixo do 35% – “Não Cumpre” ou “Quase Cumpre”. Com base nestes intervalos de cumprimento, atribuíram-se incentivos diferentes, em termos de remuneração variável e outros incentivos. Por exemplo, um colaborador que “Cumpre” – receberá uma remuneração mensal fixa de incentivo, enquanto se “Supera Ligeiramente” – receberá uma remuneração mensal fixa e meia e ainda um fim de semana em família cujo valor máximo é 600€, e se “Supera Largamente” – receberá duas remunerações mensais fixas e ainda uma viagem para duas pessoas até ao valor máximo de 1000€.

No que diz respeito ao subsistema de incentivos concebido para premiar os técnicos de HST e HSA que demonstram possuir e utilizar as competências necessárias às atividades diárias (Figura 20) usa-se igualmente a avaliação final do modelo de avaliação de desempenho para este efeito. Assim, uma avaliação final situada entre 20% e 10% – “Cumpre”, ao invés, um colaborador que obtenha avaliação inferior a 10% – “Não Cumpre”. Um colaborador que “Cumpre” recebe a um vale de compras no valor de 300€. Por outro lado, um colaborador que “Não Cumpre” não terá direito a qualquer incentivo decorrente da avaliação de desempenho baseada na demonstração de competências.

Desta forma se completa este longo e detalhado processo de desenho de um sistema de avaliação de desempenho para a Servicontrol e estabelece-se uma ligação final do mesmo com o sistema de incentivos aplicável aos técnicos de HST e HSA, alinhando o desempenho dos elementos deste departamento com o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização.

Sistema de Incentivos - Desempenho na Realização Objetivos		
Níveis de Cumprimento dos Objetivos	Remuneração Variável (número de remunerações mensais fixas)	Outras Incentivos
<35% - Não Cumpre; Quase Cumpre	0,0	Não tem
[35%, 50%[- Cumpre	1,0	Não tem
[50%, 65%[- Supera Ligeiramente	1,5	Fim-de-semana em família (até 600€)
[65%, 80%] - Supera Largamente	2,0	Viagem para 2 pessoas (até 1000€)

Sistema de Incentivos - Desempenho nas Competências	
Níveis de Demonstração de Competências	Incentivos
<10% - Não Cumpre	Não tem
[10%, 20%] - Cumpre	Vale de Compras Supermercado (300€)

Figura 20 – Sistema de Incentivos

5. Conclusões

O passado recente de grande crescimento do mercado de Higiene e Segurança no Trabalho e de Higiene e Segurança Alimentar decorrente, essencialmente, do aumento da regulamentação e da preocupação dos clientes relativamente a estas temáticas, atraiu inúmeros competidores. A elevada concorrência no setor de atuação dificulta a tarefa dos gestores, exigindo-lhes que definam estratégias inovadoras, claras, objetivas e ambiciosas, mas simultaneamente viáveis. Por mais adequadas que sejam as estratégias de uma organização deve-se ter em conta que são os colaboradores que as operacionalizam. É prioritário que a empresa invista nos seus colaboradores, por forma a garantir o aumento da sua produtividade, a qualidade do seu contributo na criação de valor e consequentemente a melhoria da *performance* da empresa.

Este projeto visa melhorar o alinhamento entre os comportamentos dos colaboradores com as estratégias globais da Servicontrol, premiando-os pela criação de valor na organização. Para tal, desenhou-se um modelo integrado de controlo de gestão com o intuito de avaliar a *performance* da empresa, concebeu-se um modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores baseado na realização de objetivos e na demonstração de competências, e criou-se um sistema de incentivos ancorado a esse desempenho.

Após a realização do diagnóstico à Servicontrol, foi possível identificar como pontos de melhoria prioritários: descentralizar as decisões operacionais, uma vez que estas eram essencialmente tomadas pelos sócios-gerentes e responsabilizar os colaboradores por essas decisões e pelos resultados obtidos; partilhar e divulgar, a todos os colaboradores, a missão, visão, e valores da organização pois apesar de estarem definidas, nem todos os colaboradores tinham pleno conhecimento das mesmas; realinhar as principais decisões estratégicas, por forma a permitir uma visão mais global da empresa, em várias perspetivas para além da financeira, e de modo mais aprofundado; redefinir os objetivos gerais da organização e criar sistemas de indicadores que permitam atingi-los; definir objetivos individuais e de equipa alinhados com a estratégia da empresa, para maximizar o alinhamento organizacional; reformular o sistema de avaliação de desempenho criado pela Servicontrol, considerado pouco estruturado, algo informal e subjetivo; e criar um sistema de incentivos ligado ao desempenho que seja alargado a todos os colaboradores e não apenas aos três comerciais.

Este projeto responde às necessidades de melhoria da empresa através de: i) Adoção de um *Balanced Scorecard*, que permite orientar as ações dos colaboradores para a estratégia da organização e avaliar a performance da empresa, no qual consta a estratégia da Servicontrol, as perspectivas fundamentais a ser monitorizadas, os objetivos estratégicos e sua ponderação e os indicadores e correspondentes metas a atingir; ii) Conceção de um modelo de avaliação de desempenho dos colaboradores, no qual se definem competências e indicadores-chave de sucesso para a realização dos objetivos considerados mais relevantes para a Higiene e Segurança no Trabalho e Higiene e Segurança Alimentar, bem com as metas a atingir e níveis de cumprimento que permitam avaliar cada colaborador; e iii) Criação de um sistema de incentivos meritocrático, ou seja, que premeie os colaboradores pelo desempenho que apresentam, neste caso, baseado quer na realização de objetivos quer na demonstração de competências.

Em termos de oportunidades para investigações futuras, seria interessante: i) Avaliar o impacto real deste modelo integrado de controlo de gestão, de avaliação de desempenho e sistema de incentivos ao nível do departamento de HST e HSA, durante um período de dois anos; ii) Definir e estender no prazo de um ano, o modelo de avaliação de desempenho aos restantes departamentos da empresa, mantendo os mesmos princípios e lógica; iii) Avaliar a extensão e aplicação do modelo criado a outras empresas do mesmo setor de atividade; e iv) Estudar a viabilidade de aplicação deste modelo a outros setores de atividade começando por setores com similitudes com este setor, em termos do modelo de negócio.

Este projeto diferencia-se pela sua aplicabilidade real a uma empresa que opera no setor de Higiene e Segurança no Trabalho e Higiene e Segurança Alimentar, setor para o qual a literatura existente no domínio científico do controlo de gestão é diminuta.

6. Referências Bibliográficas

Allio, Michael K. (2012), "Strategic dashboards: designing and deploying them to improve implementation", *Strategy & Leadership*, Vol. 40 (5), pp. 24-31

Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) – Sistema HACCP – <http://www.asae.pt/pagina.aspx?back=1&codigono=54105579AAAAAAAAAAAAAAAAAAAA>

Autoridade para as Condições de Trabalho – <http://www.act.gov.pt>

Bardin, L. (2015). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barringer, Melissa W. e Milkovich, George T. (1997). Total compensation: Pieces of the pie. *Electric Perspectives*

Belogolovky, E. e Bamberger, P. (2014). Signaling In Secret: Pay For Performance And The Incentive And Sorting Effects Of Pay Secrecy. *Academy of Management Journal*

Buytendijk, F. (2005). Quality Control: How To Respond To "Just Give Me a Dashboard!". *Business Performance Management Magazine*

Denton, D Keith. (2012). Corporate Intranets Place Information On The Dashboard. *Human Resource Management International Digest*, Vol 20(4), pp. 31-35.

Futrell, Charles M. e Jenkins, Omer C. (1978). Pay Secrecy Versus Pay Disclosure For Salesmen: A Longitudinal Study. *Journal of Marketing Research*

Gibbs, M. J., Merchant, K. A., Van Der Stede, W. A. e Vargus, M. E. (2009). Performance measure properties and incentive system design. *Industrial Relations*

Jordan, H., Neves, J. e Rodrigues, J. (2015). *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (10ª ed). Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, R. e Norton, D. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*

Kaplan, R. e Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. *Harvard Business School Press*

Kaplan, R. e Norton, D. (2000). The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. *Harvard Business School Press*

Kaplan, R. e Norton, D. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. *Accounting Horizons*, Vol.15(2), pp.147-160

Kaplan, R. e Norton, D. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. *Harvard Business School Press*

Kimura, S. e Mourdoukoutas, P. (2000). Effective integration of management control systems for competing in global industries. *European Business Review*, Vol. 12(1), pp. 41-45.

Medialentejo – <http://www.medialentejo.pt/>

Miguel, Alberto Sérgio S. R. (2014). *Manual de Higiene e Segurança do Trabalho* (13ª ed). Porto Editora S.A.

Nascimento, G e Pereira, A (2015). *A gestão e avaliação de desempenho* in Ferreira, A. I., *et al* (Edts) GRH para Gestores. Lisboa: RH Editora.

Perfil profissional Higiene e Segurança no Trabalho pp. 87-94 –

[http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/AreasPrincipais/Formadores/Documents/Manual_de_Certificacao.pdf](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/AreasPrincipais/Formadores/Documents/Manual_de_Certificacao.pdf)

Perfil profissional Higiene e Segurança Alimentar -

http://www.catalogo.anqep.gov.pt/PDF/QualificacaoPerfilPDF/109/541097_Perfil

Ricciardi, Philip. 1996. Avoiding the pitfalls of performance measurement. *The Journal for Quality and Participation*

Servicontrol – www.servicontrol.pt

United Nations – Global Compact - <https://www.unglobalcompact.org>

Vigvári, A. 2005. Financial Controls, an Old Function in a New Role. **Theory, Methodology, Practice**

Yin, R. K. (2009). **Case study research: Design and methods** (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

7. Anexos

Anexo 1 – Guião de Entrevistas Semi-diretivas

Guião de Entrevista	
Enquadramento	<ul style="list-style-type: none">- Entrevista no âmbito do Projeto “Que modelo integrado de controlo de gestão aplicar a uma organização que opera na área de Higiene e Segurança no Trabalho e Higiene e Segurança Alimentar?”
Objetivo das Entrevistas	<ul style="list-style-type: none">- Recolher informação geral da Servicontrol (tipo de empresa, data de fundação, tipo de atividade, dimensão, área geográfica de atuação)- Recolher informação acerca da estrutura da Servicontrol (organograma e responsabilidades)- Recolher informação acerca dos serviços que a Servicontrol presta nas diferentes áreas de atuação (HST, HSA, Controlo de Pragas e Formação)- Recolher informação acerca do funcionamento interno da Servicontrol (meios e tipos de comunicação interna e externa, métodos de negociação, meios de angariação de clientes, reportes necessários)- Recolher informação acerca da estratégia da Servicontrol (missão, visão, valores, linhas e objetivos estratégicos)- Recolher informação acerca do controlo de gestão instituído e do instrumento em utilização para o efeito- Recolher informação acerca do modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores, em vigor na Servicontrol- Recolher informação acerca do modelo de incentivos aos colaboradores, em vigor na Servicontrol

Entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> - Sócios-gerentes - Técnica Responsável de HST e HSA
Meios de Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Presencial (recurso a gravação áudio) - Documentos disponibilizados - Troca de <i>emails</i>
Guião de Entrevista aos Sócios-gerentes e Responsável Técnica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Em que mercados opera e qual o principal negócio da empresa? 2. Qual a dimensão da Servicontrol? Qual o tipo de comunicação, interna e externa, adotada pela empresa? Como é levada a cabo a negociação com clientes e potenciais clientes? Como são angariados esses clientes? 3. Quais as atividades, detalhadamente, das áreas de HST, HSA e Controlo de Pragas? 4. Como está estruturada a Servicontrol? Qual o organograma da empresa e responsabilidades dos diferentes grupos de trabalhadores? 5. Qual a Missão, Visão e Valores da Servicontrol? 6. Qual a orientação e linhas estratégicas pelas quais a Servicontrol se rege? 7. Existe um Manual de processos/procedimentos internos da empresa que os trabalhadores de HST e HSA têm de seguir para desempenhar as suas funções? Qual? 8. Quais os objetivos definidos para a Servicontrol e para a subárea de HST e HSA? 9. Quais os indicadores utilizados para avaliar o cumprimento desses objetivos? 10. Quais as iniciativas estratégicas levadas a cabo para melhoria dos indicadores para que se consigam atingir os objetivos? 11. Perfil profissional dos colaboradores? E funções que cada um desempenha (ou por subgrupos de colaboradores “iguais”) 12. Existe alguma forma, através da qual o desempenho dos colaboradores seja avaliado? Qual? 13. Existe algum sistema de incentivos aos colaboradores? Qual? 14. Existe alguma outra forma de premiar os colaboradores em caso de a empresa ter bons resultados? Ou alguma forma de premiar por boas atividades individuais?

Anexo 2 – Inquérito para apurar a satisfação dos Clientes relativamente aos serviços prestados

CARO CLIENTE,

COMO AVALIA O SERVIÇO QUE

LHE PRESTAMOS?

Como **Cliente da MEDIALENTEJO/ SERVICONTROL**, agradecemos que avaliassem a **Qualidade do(s) Serviço(s) Prestados**, assinalando com um «X» a opção que lhes parecer mais adequada.

↳ **SATISFAÇÃO COM O ATENDIMENTO NA MEDIALENTEJO/ Servicontrol?**

	Muito Satisfeitos	Satisfeitos	Nem Satisfeitos Nem insatisfeitos	Insatisfeitos	Muito Insatisfeitos
Simpatia e cortesia dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez e rigor dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competência/ conhecimentos técnicos dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento das nossas necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ajuda na resolução dos nossos problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfação Global com o Atendimento da Mediaentejo, Lda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

↳ **SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS DA MEDIALENTEJO/ Servicontrol?**

	Muito Satisfeitos	Satisfeitos	Nem Satisfeitos Nem insatisfeitos	Insatisfeitos	Muito Insatisfeitos
Serviços e produtos adequados às suas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

necessidades					
Qualidade das instalações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade e Higiene da Clínica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade e Higiene da Unidade Móvel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfação Global com Serviços e Produtos da Medialentejo, Lda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

↳ **SATISFAÇÃO COM O DEPARTAMENTO COMERCIAL?**

	Muito Satisfeitos	Satisfeitos	Nem Satisfeitos Nem insatisfeitos	Insatisfeitos	Muito Insatisfeitos
Simpatia e cortesia dos consultores comerciais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esclarecimentos claros e precisos dos serviços a prestar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boa apresentação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

↳ **SATISFAÇÃO COM O DEPARTAMENTO MEDICINA NO TRABALHO?**

	Muito Satisfeitos	Satisfeitos	Nem Satisfeitos Nem	Insatisfeitos	Muito Insatisfeitos

	insatisfeitos				
Simpatia e cortesia do serviço médico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez e rigor no atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competência/ conhecimentos do serviço médico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Simpatia e cortesia do pessoal técnico auxiliar médico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

↳ **SATISFAÇÃO COM O DEPARTAMENTO SEGURANÇA E HIGIENE NO TRABALHO?**

	Muito Satisfeitos	Satisfeitos	Nem Satisfeitos Nem insatisfeitos	Insatisfeitos	Muito Insatisfeitos
Simpatia e cortesia dos técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informação técnica prestada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esclarecimentos claros e precisos sobre não conformidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profissionalismo e rigor técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

↳ **SATISFAÇÃO COM O DEPARTAMENTO SEGURANÇA E HIGIENE NO ALIMENTAR?
(IMPLEMENTAÇÃO DE HACCP)**

	Muito Satisfeitos	Satisfeitos	Nem Satisfeitos Nem insatisfeitos	Insatisfeitos	Muito Insatisfeitos
Simpatia e cortesia dos técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clareza da informação sobre Produtos e Serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esclarecimentos claros e precisos sobre não conformidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profissionalismo e rigor técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

↳ **NA GENERALIDADE, QUAL O VOSSO GRAU DE SATISFAÇÃO COM A MEDIALENTEJO/ Servicontrol ?**

<input type="checkbox"/> Muito Satisfeitos	<input type="checkbox"/> Satisfeitos	<input type="checkbox"/> Nem Satisfeitos Nem insatisfeitos	<input type="checkbox"/> Insatisfeitos	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfeitos
---	---	---	---	---

↳ **RECOMENDARIA A MEDIALENTEJO/ Servicontrol a um COLEGA?**

<input type="checkbox"/> Claro que Sim	<input type="checkbox"/> Provavelmente Sim	<input type="checkbox"/> Talvez Sim/ Talvez Não	<input type="checkbox"/> Provavelmente Não	<input type="checkbox"/> Claro que Não
---	---	--	---	---

↪ **EM QUE MEDIDA CORRESPONDEMOS ÀS EXPECTATIVAS QUE TINHAM NO MOMENTO DA CELEBRAÇÃO DO CONTRATO?**

	Muito melhor do que esperávamos	Melhor do que esperávamos	Como esperávamos	Pior do que esperávamos	Muito pior do que esperávamos
Atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clareza de Informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confiança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produtos e Serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

↪ **SE PRETENDEREM ABORDAR ALGUMA OUTRA QUESTÃO OU APRESENTAR SUGESTÕES QUE CONSIDEREM IMPORTANTES PARA A MELHORIA DA NOSSA QUALIDADE DE SERVIÇO, UTILIZEM POR FAVOR O ESPAÇO SEGUINTE:**

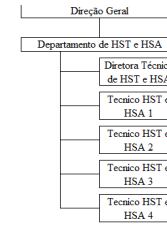
MUITO OBRIGADO PELA VOSSA COLABORAÇÃO

VIVA O TRABALHO EM SEGURANÇA!!!

Anexo 3 – Perfil Profissional Total

Perfil Profissional

<p>Designação: Técnicos de Higiene e Segurança no Trabalho e de Higiene e Segurança Alimentar</p> <p>Local de Exercício da Actividade: Servicontrol</p> <p>Equipamentos Utilizados: Equipamento de segurança, computador, carro, produtos de esterilização e desinfeção, material de recolha de amostras</p> <p>Condições de Exercício: Escritórios da Servicontrol e instalações das empresas clientes</p> <p>Área Funcional: Técnica</p> <p>Direção: Departamento de Higiene e Segurança no Trabalho e de Higiene e Segurança Alimentar</p>



Actividades:	HST	HSA
A1 Colaborar na definição da política geral da empresa relativa à prevenção de riscos e planear e implementar o correspondente sistema de gestão	●	●
A2 Desenvolver processos de avaliação de riscos profissionais	●	●
A3 Conceber, programar e desenvolver medidas de prevenção e de protecção	●	●
A4 Coordenar tecnicamente as actividades de segurança e higiene no trabalho, assegurando o enquadramento e a orientação técnica dos profissionais da área da segurança e higiene no trabalho	●	●
A5 Participar na organização do trabalho	●	●
A6 Gerir o processo de utilização de recursos externos nas actividades de prevenção e de protecção	●	●
A7 Assegurar a organização da documentação necessária à gestão da prevenção na empresa	●	●
A8 Promover a informação e a formação dos trabalhadores e demais intervenientes nos locais de trabalho	●	●
A9 Promover a integração da prevenção nos sistemas de comunicação da empresa, preparando e disponibilizando a necessária informação específica	●	●
A10 Dinamizar processos de consulta e de participação dos trabalhadores	●	●
A11 Desenvolver as relações da empresa com os organismos da rede de prevenção	●	●
A12 Preparar e organizar o trabalho a fim de realizar análises e/ou ensaios físico-químicos e microbiológicos em produtos alimentares	●	●
A13 Realizar análises e/ou ensaios físico-químicos e microbiológicos em diferentes tipos de produtos alimentares, utilizando os equipamentos e os procedimentos adequados	●	●
A14 Elaborar relatórios, efetuando os cálculos necessários e registando em tabelas e gráficos os dados relativos às operações de controlo dos ensaios realizados	●	●
A15 Avaliar os resultados das análises e/ou ensaios realizados, detetando e comunicando eventuais anomalias ou desvios relativamente ao estabelecido	●	●
A16 Efectuar a limpeza (lavagem, desinfeção e/ou esterilização) e a conservação dos equipamentos usados nas análises e/ou ensaios, verificando as condições de funcionamento e de utilização, substituindo ou reparando, se necessário	●	●
A17 Realizar auditorias higiosanitárias e de avaliação de implementação de HACCP (Hazard analysis and Critical Control Points)	●	●

Saberes-fazer Técnicos	HST	HSA
ST1 Aplicar os princípios, modelos e técnicas de planeamento à organização do sistema gestão da prevenção de riscos e à elaboração do plano de prevenção de riscos profissionais	●	●
ST2 Aplicar as metodologias de análise de custo/benefício no domínio do planeamento da prevenção de riscos	●	●
ST3 Identificar as situações que exigem a elaboração de planos específicos de prevenção e de protecção	●	●
ST4 Identificar as situações que requerem planos de emergência e aplicar os princípios e técnicas de organização da emergência à estruturação do plano	●	●
ST5 Utilizar os métodos e as técnicas adequados à avaliação dos riscos associados às condições de segurança e higiene no trabalho, aos factores ergonómicos e psicossociais e à organização do trabalho	●	●
ST6 Analisar e definir medidas de prevenção e de protecção	●	●
ST7 Operacionalizar e controlar a implementação das medidas de prevenção e de protecção	●	●
ST8 Orientar tecnicamente a actividade dos profissionais na área da segurança e higiene no trabalho, relativamente à avaliação e controlo de riscos, às intervenções no contexto de acidentes e incidentes e à adopção das medidas correctivas	●	●
ST9 Aplicar metodologias e técnicas de avaliação de riscos potenciais na fase de concepção de locais, postos e processos de trabalho	●	●
ST10 Aplicar técnicas de identificação de necessidades de informação relativamente a prevenção de riscos profissionais	●	●
ST11 Aplicar técnicas de comunicação na concepção de programas, na elaboração de instrumentos de informação e na difusão de suportes de informação	●	●
ST12 Utilizar técnicas adequadas à avaliação da qualidade e eficácia da informação junto dos destinatários	●	●
ST13 Aplicar técnicas de identificação de necessidades de formação relativamente a prevenção de riscos profissionais	●	●
ST14 Aplicar técnicas de concepção de programas e de elaboração de conteúdos de formação	●	●
ST15 Utilizar técnicas adequadas à avaliação da qualidade e eficácia da formação	●	●
ST16 Aplicar as técnicas de comunicação em sessões de sensibilização e na concretização de acções de formação	●	●
ST17 Elaborar propostas tendo em vista a dinamização do funcionamento dos órgãos de participação da empresa e das actividades de consulta dos trabalhadores e seus representantes no âmbito da prevenção	●	●
ST18 Identificar nos diversos sectores da empresa os dados informativos necessários à gestão do sistema de prevenção	●	●
ST19 Definir os domínios e os conteúdos dos registos dos dados, efectuar o tratamento, arquivo e actualização da informação e elaborar as notificações obrigatórias	●	●
ST20 Promover a articulação da empresa com os organismos da rede de prevenção com vista à obtenção de apoio técnico e ao intercâmbio de informação	●	●
ST21 Identificar necessidades em termos de recursos humanos e de serviços no âmbito da prevenção e da protecção, elaborar cadernos de encargos e seleccionar os recursos ou serviços a contratar	●	●
ST22 Apoiar auditorias e inspecções externas, no sentido de fornecer as informações relevantes e os meios necessários e de integrar as conclusões e recomendações	●	●
ST23 Interpretar especificações técnicas relativas às análises e ensaios físico-químicos e microbiológicos de produtos alimentares	●	●
ST24 Identificar os diferentes tipos de equipamentos, utensílios, produtos e substâncias adequados à realização de análises e ensaios físico-químicos e microbiológicos de produtos alimentares	●	●
ST25 Aplicar as técnicas de recolha de amostras para análise	●	●
ST26 Utilizar os métodos e as técnicas de preparação de meios de cultura, soluções e reagentes	●	●
ST27 Utilizar as técnicas de preparação, medição e pesagem de produtos alimentares para análise	●	●
ST28 Utilizar os equipamentos e utensílios usados em ensaios físico-químicos e microbiológicos de produtos alimentares	●	●
ST29 Aplicar os métodos, as técnicas e os procedimentos de realização de análises físico-químicas de produtos alimentares	●	●
ST30 Aplicar os métodos, as técnicas e os procedimentos de realização de análises e ensaios microbiológicos de produtos alimentares	●	●
ST31 Utilizar as técnicas e os procedimentos de controlo da qualidade das análises e ensaios físico-químicos e microbiológicos	●	●
ST32 Utilizar as técnicas e os procedimentos de registo de dados e resultados das análises e ensaios realizados	●	●
ST33 Utilizar as técnicas de elaboração de relatórios das análises e ensaios realizados	●	●
ST34 Utilizar as técnicas de avaliação dos resultados das análises e ensaios realizados	●	●
ST35 Detectar anomalias e desvios dos parâmetros estabelecidos	●	●
ST36 Utilizar as técnicas de desinfeção, esterilização e conservação dos equipamentos e utensílios	●	●
ST37 Utilizar os métodos e as técnicas de implementação e avaliação de sistemas de segurança alimentar	●	●
ST38 Aplicar as normas de segurança, higiene, saúde e protecção ambiental respeitantes à atividade profissional	●	●

Indicadores Chave	HST	HSA
Taxa de Crescimento do Volume de Negócio	●	●
Taxa de Rentabilidade EBITDA/Vendas	●	●
Taxa de Conformidade face ao Manual de Procedimentos Interno	●	●
Taxa de Satisfação dos Clientes	●	●
Nº de Desconformidade Fiscalizadas nos Clientes	●	●
Taxa de Crescimento do Volume de Negócio por Cliente Existente	●	●
Taxa de Clientes que se Mantém do ano anterior	●	●
Tempo Médio Despendido em Viagem nas Assistências Técnicas a Clientes	●	●

Saberes	HST	HSA
S1 Língua inglesa ou francesa (interpretação de documentação técnica)	●	●
S2 Informática na óptica do utilizador	●	●
S3 Noções de legislação laboral	●	●
S4 Legislação, regulamentos e normas sobre segurança, higiene e saúde do trabalho	●	●
S5 Gestão das organizações e planeamento	●	●
S6 Ergonomia	●	●
S7 Noções de psicossociologia do trabalho.	●	●
S8 Noções básicas de anatomia e fisiologia	●	●
S9 Noções básicas de toxicologia	●	●
S10 Noções básicas de química, electricidade, mecânica, acústica e termodinâmica	●	●
S11 Noções básicas de ventilação industrial	●	●
S12 Noções básicas de desenho técnico	●	●
S13 Noções de estatística e fiabilidade	●	●
S14 Segurança no trabalho	●	●
S15 Higiene no trabalho	●	●
S16 Gestão da prevenção	●	●
S17 Avaliação de riscos profissionais	●	●
S18 Medidas de prevenção e de protecção	●	●
S19 Organização da emergência	●	●
S20 Noções de comunicação e de informação	●	●
S21 Relações interpessoais e dinâmica de grupos	●	●
S22 Concepção, gestão e desenvolvimento da formação	●	●
S23 Noções de Sistema de gestão da qualidade	●	●
S24 Noções de Composição dos alimentos e nutrição.	●	●
S25 Noções de Calibração dos equipamentos.	●	●
S26 Conhecimentos de Língua inglesa (utilização de vocabulário técnico específico)	●	●
S27 Conhecimentos de informática na ótica do utilizador.	●	●
S28 Conhecimentos de Legislação aplicada à atividade profissional.	●	●
S29 Conhecimentos de Segurança, higiene, saúde e protecção ambiental aplicadas à atividade profissional.	●	●
S30 Conhecimentos de Matemática (cálculo numérico e algébrico, teorias de cálculo)	●	●
S31 Conhecimentos de Físico-química.	●	●
S32 Conhecimentos de Microbiologia	●	●
S33 Conhecimentos de tipologia, características e propriedades dos produtos e substâncias utilizados em análises e ensaios físico-químicos e microbiológicos de produtos alimentares.	●	●
S34 Conhecimentos de Técnicas de controlo estatístico	●	●
S35 Conhecimentos aprofundados de Tipologia, características e funcionamento dos equipamentos e utensílios usados em ensaios físico-químicos e microbiológicos de produtos alimentares.	●	●
S36 Conhecimentos aprofundados de Preparação de meios de cultura e soluções.	●	●
S37 Conhecimentos aprofundados de Preparação de soluções para realização de análises físico-químicas e respetivos cálculos	●	●
S38 Conhecimentos aprofundados de Técnicas de desinfeção, esterilização e conservação dos equipamentos e utensílios usados em ensaios microbiológicos.	●	●
S39 Conhecimentos aprofundados de Técnicas de conservação dos equipamentos e utensílios usados em ensaios físico-químicos.	●	●
S40 Conhecimentos aprofundados de técnicas de análises físico-químicas de produtos alimentares.	●	●
S41 Conhecimentos aprofundados de técnicas de análises e ensaios microbiológicos de produtos alimentares.	●	●
S42 Conhecimentos aprofundados de Controlo da qualidade em análises e ensaios físico-químicos e microbiológicos	●	●
S43 Conhecimentos aprofundados de Implementação de sistemas de segurança alimentar (sistema HACCP).	●	●

Saber Estar (social/relacional)	HST	HSA
SE1 Compreender e adaptar-se a diferentes contextos organizacionais e a diferentes grupos	●	●
SE2 Decidir sobre as soluções mais adequadas na resolução de situações concretas	●	●
SE3 Facilitar o relacionamento interpessoal com os interlocutores internos e externos com vista ao desenvolvimento de um bom nível de colaboração	●	●
SE4 Motivar os trabalhadores na adopção de comportamentos seguros no exercício da actividade profissional	●	●
SE5 Coordenar uma equipa de profissionais, assegurando a assunção de níveis de responsabilidade e motivação adequados	●	●
SE6 Dialogar no sentido de encontrar as medidas adequadas à resolução dos problemas e ao desenvolvimento da cooperação entre todos os intervenientes.	●	●
SE7 Comunicar, a nível individual e em público, com interlocutores diferenciados	●	●
SE8 Interagir com os outros elementos da equipa, de forma a responder às solicitações do serviço.	●	●
SE9 Integrar as normas de segurança, higiene, saúde e protecção ambiental no exercício da sua atividade profissional.	●	●
SE10 Demonstrar capacidade de análise na procura de soluções para os problemas.	●	●
SE11 Adaptar-se à evolução das tecnologias.	●	●

Formação:	HST	HSA
- Curso Técnico Superior de Higiene e Segurança no Trabalho	●	●
- Licenciatura em Engenharia do Ambiente	●	●
- Certificado de Competências Pedagógicas - Curso de Formador	●	●
- Certificado de Aptidão Profissional (CAP) de Higiene e Segurança Alimentar	●	●
- Engenheiro Alimentar	●	●
- Curso HACCP – Higiene e Segurança Alimentar	●	●
- Engenharia Biológica	●	●

