



Escola de Ciências Sociais e Humanas

**Sistema de Gestão de Performance e Desempenho numa
Consultora de Engenharia**

Miguel Bruno Valongo Pimenta Barbosa

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientadora:
Doutora Generosa Gonçalves do Nascimento, Professora Auxiliar, ISCTE - IUL - Instituto
Universitário de Lisboa

Junho 2018

Resumo

No atual panorama nacional e internacional onde se experimenta uma constante instabilidade nos mercados, muitas organizações sentem-se compelidas a criar melhores estratégias para se manterem competitivas e rentáveis. Neste contexto uma das suas maiores valias são as suas pessoas. Desta forma, o definir processo, alinhar estratégias e medir o desempenho torna-se vital para uma tomada de decisão mais assertiva.

Assim, o objeto central deste trabalho é conceber um modelo de gestão de performance e de desempenho que faculte à gestão de topo um maior alinhamento estratégico assim como, potenciar o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, ajudando assim a Prospectiva, S.A, Consultora de Serviços de Engenharia que é, a continuar a prestar um serviço de excelência aos seus clientes.

Com este trabalho foram elaborados um BSC Corporativo e outros dois departamentais que servirão como modelos experimentais visando futuramente a aplicação a toda a organização. Por outro lado, também foram desenvolvidos os perfis profissionais, assim como, um manual de gestão e avaliação de desempenho que servirão de apoio ao modelo de gestão e avaliação de desempenho, incluindo as respetivas fichas de avaliação e de desenvolvimento pessoal.

Como principal resultado obtém-se um conjunto de ferramentas que permitirão o alinhamento estratégico entre a organização, os departamentos e as pessoas.

Palavras-chave: Gestão de performance; Avaliação de Desempenho; BSC's; Controlo de Gestão; Gestão de Recursos Humanos

JEL: L25 – Firm Performance, M12 – Personnel Management

Abstract

In the current national and international scenario where, market instability is a constant, many organizations feel compelled to create better strategies to remain competitive and profitable. In this context one of their greatest assets are their people. Thus, defining the process, aligning strategies and measuring performance becomes vital for a more assertive decision-making.

Therefore, the main goal of this work was to design a performance management and appraisal model that would enable top management to achieve greater strategic alignment as well as to boost the professional development of its employees, thus helping Prospectiva, SA, as an Engineering Services Consulting Company that is, to continue to provide a service of excellence to its clients.

With this project a Corporate, as well as two departmental BSC were developed in order to serve as experimental model. The objective being that in future it will be applied to the whole organization. In addition, professional profiles were also developed, as well as a performance management manual that will support the performance management and appraisal model, including the respective evaluation and personal development sheets.

What is obtained as main result, is a set of tools that will allow the strategic alignment among the organization, the departments and the people.

Keywords: Performance management; Performance appraisal; Balanced Scorecard; Management Control; Human Resource Management

JEL: L25 – Firm Performance, M12 – Personnel Management

Agradecimentos

Após o término desta fase não posso deixar de agradecer a quem contribuiu de forma direta e indiretamente para que conseguisse concluir mais esta fase do meu percurso acadêmico.

À minha orientadora, Professora Doutora Generosa do Nascimento pelo encorajamento mês após mês, pela força motriz que não deixou de transmitir e, sem dúvida, pelo apoio e disponibilidade de demonstrou em todas as fases deste projeto.

À minha empresa, na figura da Administração, que desde logo demonstrou uma enorme abertura e disponibilidade para que o trabalho recaísse sobre a nossa realidade. Mas também aos meus colegas de trabalho, que demonstraram uma forte vontade de me ajudar, facultando vários momentos de debate enriquecedores.

Aos meus colegas de Mestrado, que foram os meus pares neste caminho árduo, que sempre se demonstraram disponíveis em todas as fases deste projeto, e com quem consegui discutir e aprofundar várias temáticas e caminhos que o trabalho poderia levar.

Aos meus amigos mais chegados por estarem sempre comigo, mesmo em momentos mais delicados, onde a motivação não reinava e que sempre demonstraram um enorme carinho e paciência pelas minhas constantes ausências.

À minha mãe e avó pelo constante incentivo, pelos conselhos e por transmitirem sempre algo positivo e acreditarem que tudo seria sempre possível.

E não posso deixar de agradecer à minha noiva pelo amor, compaixão, carinho, paciência e compreensão durante a fase da elaboração deste projeto. Não foi fácil, mas foi sempre uma presença e voz ativa que acreditou, juntamente comigo, que valeria a pena.

O meu muito obrigado!

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 1 |
| CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA | 3 |
| 1.1. Gestão Estratégica | 3 |
| 1.2. Controlo de Gestão | 8 |
| 1.3. <i>Balanced Scorecard</i> | 11 |
| 1.4. Gestão de Desempenho | 17 |
| 1.4.1. Métodos e Instrumentos de Avaliação de Desempenho | 20 |
| 1.4.2. Ciclo de Gestão de Desempenho | 22 |
| CAPÍTULO II - MÉTODO | 23 |
| 2.1. Metodologia | 23 |
| 2.2. Amostra do estudo | 23 |
| 2.3. Técnicas e Instrumentos de Recolha e Tratamento de Dados | 24 |
| CAPÍTULO III – DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO | 27 |
| 3.1. Apresentação da organização | 27 |
| 3.2. Análise do setor | 29 |
| 3.3. A Estratégia da Prospectiva | 30 |
| CAPÍTULO IV – PROJETO DE INTERVENÇÃO | 33 |
| 4.1. Apresentação do projeto | 35 |
| 4.2. Objetivos | 36 |
| 4.3. Plano de Ação | 36 |
| 4.3.1. BSC Corporativo e departamentais | 36 |
| 4.3.2. Perfis Profissionais | 40 |
| 4.3.3. Ficha de Avaliação de Desempenho | 41 |
| 4.3.4. Manual do Sistema de Gestão de Deempenho (SGD) | 43 |
| 4.4. Impactos do Projeto | 45 |
| CONCLUSÃO | 46 |
| BIBLIOGRAFIA | 48 |
| ANEXOS | 52 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Análise SWOT proposto por Wheelen e Hunger (2012:16)..... | 4 |
| Figura 2 – Modelo de gestão estratégico apresentado por Wheelen e Hunger (2012:15)..... | 5 |
| Figura 3 – Definição das relações de causa-efeito da Estratégia | 12 |
| Figura 4 – Fases do Plano de Desenvolvimento de um BSC | 16 |
| Figura 5 – Fases do Processo de Gestão de Desempenho | 19 |
| Figura 6 – Ciclo da Gestão de Desempenho | 22 |
| Figura 7 – Avaliação dos riscos de negócio para submissão à SWOT | 33 |
| Figura 8 – Decisões na matriz SWOT | 33 |
| Figura 9 – Avaliação dos fatores: Análise SWOT | 34 |
| Figura 10 – Logótipo do projeto “Pela Excelência!” | 35 |
| Figura 11 – <i>Balanced Scorecard</i> Corporativo..... | 37 |
| Figura 12 – <i>Balanced Scorecard</i> do Departamento de Projeto | 38 |
| Figura 13 – <i>Balanced Scorecard</i> do Departamento de Suporte | 39 |
| Figura 14 – Exemplo perfil profissional Coordenador de Projeto | 40 |
| Figura 15 – Ficha de Avaliação de Desempenho | 41 |
| Figura 16 – Processo de apuramento da Avaliação Global do Desempenho | 42 |
| Figura 17 – Intervenientes no processo de Gestão do Desempenho | 43 |
| Figura 18 – Dimensões do Sistema de Gestão de Desempenho..... | 44 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 - Distribuição do n.º clientes ativos..... | 27 |
| Gráfico 2 - Distribuição volume de negócios – mercado internacional | 28 |
| Gráfico 3 – N.º de colaboradores por departamento | 29 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Métodos, instrumentos e características da avaliação de desempenho | 20 |
| Tabela 2 – Entrevistados por cargo, género, idade e habilitações literárias..... | 24 |
| Tabela 3 – Resumo dos objetivos do trabalho..... | 36 |
| Tabela 4 – Ponderações atribuídas a cada dimensão..... | 42 |

LISTA DE ABREVIATURAS

ADM – Administração

BSC – Balanced Scorecard

CA- Coordenador de Área

COM – Comercial

CP- Coordenador de Projeto

DAF – Direção Administrativo-Financeira

GRH – Gestão de Recursos Humanos

I&D – Investigação e Desenvolvimento

MKT – Marketing

n.º - Número

OE – Objetivo específico

OG – Objetivo geral

RH – Recursos Humanos

SGD – Sistema de Gestão de Desempenho

SMART – Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique

SWOT – Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

INTRODUÇÃO

Num contexto económico cada vez mais exigente e num mercado de trabalho altamente dinâmico, onde é necessário dar respostas rápidas e quebrar com paradigmas, as estruturas organizacionais e os sistemas rígidos do passado revelam-se, de certa forma, incapazes de dar resposta às novas exigências dos gestores, visto os seus indicadores estarem única e simplesmente centrados em critérios financeiros, que ao longo do tempo têm vindo a demonstrar não estarem adequados ao contexto empresarial altamente competitivo.

Desta forma, tem sido crescente a preocupação em desenvolver sistemas mais relevantes, integrados, estratégicos e orientados para a melhoria contínua que contemplem métricas financeiras e não financeiras (Kaplan, 1996). Tendo isso em mente, as organizações modernas procuram, cada vez mais, valorizar o seu capital humano, procurando assim, tornarem-se mais competitivas e dessa forma, é alcançarem resultados de excelência que as possam levar a outros patamares de desempenho em comparação com as demais.

No entanto, muitas organizações ao longo do tempo têm vindo a ser capazes de se adaptarem e alterarem fortemente a sua estrutura organizacional e conseqüentemente os papéis e o nível de competências dos seus recursos humanos, que impreterivelmente, também tiveram de mudar, dando lugar a configurações mais versáteis, capazes de fomentar ambientes de maior criatividade e inovação.

Tendo em conta os vários instrumentos e ferramentas disponíveis, verifica-se que a avaliação de desempenho é a que apresenta maior eficiência para um modelo de gestão eficaz, desde logo considerado que a sua grande finalidade (quando bem feita) é a de analisar o desempenho dos indivíduos e conseqüentemente verificar o nível de alcance dos resultados de forma a alinhar a estratégia, potenciando a organização como um todo.

No entanto esta temática tem tido a oportunidade de ser aprofundada e conseguir traçar novos caminhos. Desta forma diversos modelos de avaliação de desempenho têm contemplado vários tipos de orientações, tais como: traços de personalidade, comportamentos, gestão por competências, comparação com os outros e resultados.

Deste modo, este trabalho apresenta-se como um estudo de caso aplicado em contexto real, numa empresa de consultoria de serviços de Engenharia, a Prospectiva, S.A. visando assim desenvolver uma proposta de um sistema de gestão de performance e desempenho, dando mote de resposta à pergunta de partida: “Em que medida um Sistema de Gestão de Performance e Desempenho poderá apoiar na (re)definição dos objetivos estratégicos da Organização?”. Assim sendo, propomo-nos a atingir os seguintes objetivos: - [OG] Conceber e desenvolver um sistema de gestão de performance e desempenho para a Prospectiva, S.A; -[OE1] Compreender o atual modelo de gestão estratégica e controlo da organização; -[OE2] Desenvolver instrumentos de gestão estratégica e de controlo Corporativo e Departamental; -[OE3] Desenhar um modelo de avaliação de desempenho contemplando os Departamentos de Projeto e Suporte, como exemplo de estratégia a ser aplicado nos restantes.

A estrutura deste trabalho inicia com a revisão da literatura e dos conceitos fundamentais subjacentes à realidade a ser estudada. Seguidamente apresenta-se, a metodologia baseada num estudo caso assim como, o levantamento das diferentes técnicas de recolha e interpretação de dados que foi levado a cabo. Como terceiro momento, realiza-se o diagnóstico à organização, com a respetiva caracterização da mesma. Por último, desenvolve-se a parte prática deste projeto, com base numa proposta de um sistema de gestão e avaliação de desempenho, alicerçado em instrumentos e ferramentas imperativas para a sua concretização.

Esta proposta de sistema de gestão de performance e desempenho, será o ponto chave deste trabalho, visto dar resposta às pretensões reais da organização, assumindo-se como um instrumento necessário para que o trabalho seja desenvolvido assim como, os resultados atingidos sejam de excelência.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo do presente trabalho é desenvolver um sistema de gestão de performance e desempenho. Para o concretizar, importa previamente abordar os conceitos, ferramentas e metodologias, que nos permitem criar um modelo integrado e com alinhamento estratégico.

1.1. Gestão Estratégica

A estratégia é extremamente complexa e dinâmica. Uma excelente estratégia um dia pode ser útil, mas noutra pode ser inútil dependendo das forças do mercado e das mudanças que não controlamos. Grandes organizações tendem sempre a adaptar-se e, isso significa, mudar de estratégia com frequência, de forma a responder às suas necessidades. Portanto, provavelmente teremos de contemplar várias mudanças ao longo do caminho, demonstrando que a estratégia não é um produto único e acabado.

Para Drucker (1954), os gestores quando definem a visão e a missão da organização, devem ter em conta questões como: “Qual é o nosso negócio?” e “Qual poderia ser o nosso negócio?”.

Enquanto que para Tregoe e Zimmerman (1982), as questões deverão ter enfoque futuro, o de examinar e responder, nomeadamente: “O que deseja ser?” e “Como chegar a ser o que deseja?”.

Por outro lado, no modelo de gestão estratégico apresentado por Wheelen e Hunger (2012), representado na figura 1, podemos verificar que estes autores definem um conjunto de ações e decisões que determinam o desempenho organizacional a longo prazo, sendo este modelo subdividido em quatro momentos:

1. A análise/envolvente ambiental no fundo é a monitorização, avaliação e disseminação de informações dos ambientes externos e internos para pessoas chave dentro da organização. O seu principal objetivo é identificar fatores estratégicos - os elementos externos e internos - que determinarão o futuro da organização. A maneira mais

simples de realizar a análise ambiental é através da uma SWOT¹. Enquanto que a envolvente externa consiste em variáveis - oportunidades e ameaças - que estão fora da organização e nas quais a gestão de topo não possui controlo sobre as mesmas. Estas variáveis formam o contexto pela qual a organização existe. Elas podem ser forças gerais e tendências dentro dos ambientes naturais ou sociais ou fatores específicos que operam dentro do ambiente de tarefas específicas de uma organização. Por outro lado, a envolvente interna de uma organização consiste em variáveis - forças e fraquezas - que se encontram no interior da própria organização e geralmente a gestão de topo não controla a curto prazo. Estas variáveis formam o contexto em que o trabalho é feito, onde também se encontram incluídas a estrutura, a cultura e os recursos da organização. As principais forças formam um conjunto de competências essenciais que a organização pode utilizar para sustentar a sua vantagem competitiva.

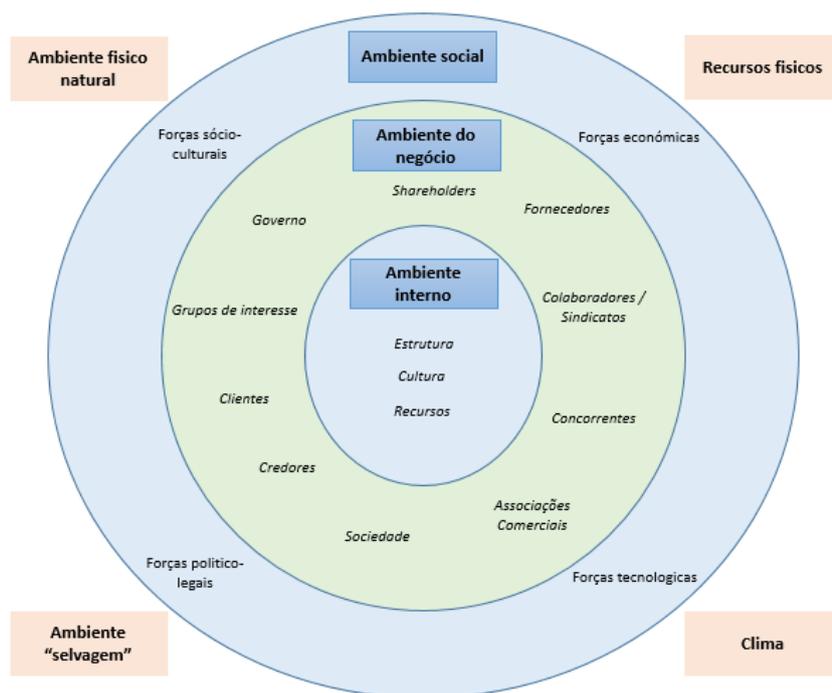


Figura 1 - Análise SWOT proposto por Wheelen e Hunger (2012:16)

2. Formulação da estratégia (desenvolvimento de planos a longo prazo), assente na missão (razão da organização existir), objetivos (quais os resultados que se pretende

¹ SWOT é um acrónimo usado para descrever as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças que são fatores estratégicos para uma organização específica

alcançar), as estratégias (plano para alcançar tanto a missão, como os objetivos) e as diretrizes políticas (orientações para a tomada de decisão);

3. A implementação da estratégia é um processo no qual estratégias e políticas são implementadas com base no desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos. Esse processo pode envolver mudanças na cultura, estrutura e/ou sistema de gestão de toda a organização. No entanto, em alguns casos surge a necessidade de mudanças mais drásticas, e geralmente a implementação da estratégia é conduzida por gestores intermédios (segundo nível) e/ou inferior, supervisionados pela gestão de topo. Este acontecimento denomina-se por planeamento operacional, onde a implementação da estratégia envolve decisões do dia a dia na alocação de recursos;
4. Avaliação e controlo resume-se ao processo de monitorização e avaliação das atividades e resultados de performance/desempenho para que o desempenho real possa ser comparado com o desempenho desejado (análise de *gap's*). Os gestores utilizam a informação dos resultados para adotarem medidas corretivas e solucionar eventuais problemas. Embora a avaliação e o controlo sejam o último elemento principal da gestão estratégica, pode também identificar os pontos fracos em planos estratégicos previamente implementados e, assim, estimular todo o processo para

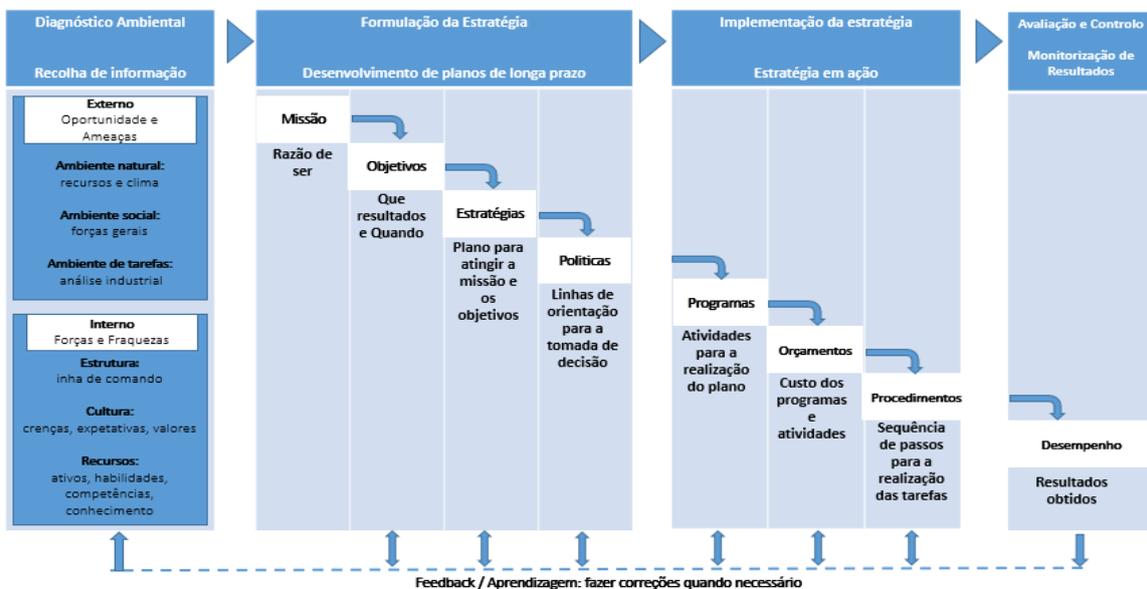


Figura 2 - Modelo de gestão estratégica apresentado por Wheelen e Hunger (2012:15)

começar de novo.

Desta forma, a gestão estratégica é essencial para que as organizações aprendam a evitar a estagnação através de uma reflexão interna, assim como um método contínuo “tentativa-erro”, ou seja, as organizações devem possuir a capacidade de aprender através do erro e dessa forma adquirir conhecimento, evoluindo de um modelo individual para um modelo organizacional, onde todos os seus membros, em todos os seus níveis hierárquicos (não apenas a gestão de topo) participam na gestão e definição da estratégia, agilizando assim o processo de análise da envolvente onde a organização se encontra, propondo mudanças estratégicas, de forma a melhorar e potenciar os seus procedimentos, técnicas e métodos.

Por outro lado, Mintzberg, citado por Cunha *et al.* (2007), defende que não se deve ter em conta só reflexão interna, mas um sistema integrado entre o ambiente de negócios, contemplando a existência de um jogo de forças, se assim se tratasse, entre a organização e a envolvente externa. No entanto, para que a estratégia seja adequada terá de se ter em conta forças externas (forças do mercado) que afetam diretamente a decisão organizacional, como se pode verificar através do seu modelo, denominado por 5 P's:

- 1) Estratégia como plano é a definição de estratégia mais comum, tendo aplicação em vários campos, onde a partir de um objetivo inicial, surgem atividades, as ações que devem ser realizadas para que se atinga esse mesmo objetivo;
- 2) Estratégia como pretexto deriva da estratégia como plano. Mintzberg destaca que a estratégia pode ser utilizada como pretexto, ou seja, mesmo não tendo qualquer objetivo determinado, poderá surgir uma oportunidade, mas para aproveitá-la, indiretamente necessitamos de uma estratégia. O exemplo destacado por Mintzberg é o anúncio de expansão da capacidade de produção de uma fábrica como forma de desencorajar os concorrentes a construir uma nova fábrica, constituindo o “plano” apenas a ameaça e não a intenção real de expansão em si.
- 3) Estratégia como padrão é encarada como a “consistência no comportamento”, ou seja, um conjunto de ações que caracterizam um determinado comportamento, como por exemplo, o modelo “T” desenvolvimento por Henry Ford, que foi fabricado apenas na “opção” de cor preta. Apesar de não ser muito comum, algumas organizações

utilizam este tipo de estratégia, uma vez que o comportamento adotado gera confiança. Assim se diferenciam as estratégias deliberadas (intenções realizadas) das estratégias emergentes, “nas quais os modelos se desenvolveram sem intenções ou apesar delas existirem tornaram-se não-realizadas” (Mintzberg, 2003:27).

- 4) Estratégia como posição onde se define o que se deve fazer e o que não se deve fazer. Parafraseando Hofer e Schendel (1978) a estratégia torna-se força aquando da combinação de forças entre a organização (contexto interno) e a envolvente (contexto externo). Para Mintzberg (2003), essa estratégia é compatível com todas as outras anteriores e ajuda a definir a posição de uma organização perante a sua concorrência, visando promover a cooperação entre eles ou mesmo a encontrar uma posição única, evitando a competição direta.
- 5) Estratégia como perspetiva, neste caso é definida como conceito, uma forma de ver o mundo e a escolha de como competir nos mercados. Neste caso, a estratégia surge da conceção pessoal dos estrategas coletivos e de sua visão mais ampla sobre o futuro. Ainda o mesmo autor destaca que “neste aspeto, estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo” (Mintzberg, 2003:27).

Assim sendo é fundamental mapear o conhecimento que se encontra, de certa forma, subentendido na própria organização, visto ser este tipo de conhecimento que, em muitos dos casos, faz com que as organizações atinjam o sucesso e sustentem a vantagem competitiva em relação às demais. Posto isto, torna-se premente conhecer profundamente a organização no seu todo e nas suas múltiplas vertentes, designadamente a nível interno, através da análise dos seus processos e do tipo de relações existentes entre os seus membros, criando modelos de registo que permitam permanentemente analisar, monitorizar e avaliar os recursos, cultura e os valores da organização. Ou seja, aspetos como as competências estratégicas e de cooperação interna tendem a ter impacto na organização, seja ao nível da gestão do próprio negócio, da sua estrutura hierárquica (vertical ou horizontal), do grau de especialização (especialistas ou generalistas) dos seus membros ou mesmo ao nível da tomada de decisão (centralizada ou descentralizada).

Contudo, a organização deverá ser capaz de monitorizar o seu desenvolvimento, tendo em conta o *gap* (diferença) que possa existir entre os resultados atingidos e os resultados

pretendidos e posteriormente desenvolver um plano de medidas, de forma a minimizar ou mesmo extinguir esse *gap*. Assim para que isso ocorra, será necessário que exista comunicação/*feedback* entre os vários atores organizacionais, sejam eles de gestão de topo ou operacionais.

Em suma, é essencial criar estratégias e adotar comportamentos para que a estratégia possa ser bem executada. Desta forma, torna-se vital o controlo de gestão, no que lhe concerne ao nível das ferramentas disponibilizadas para que os gestores possam auxiliar a organização na monitorização e mensurabilidade do seu desempenho.

1.2. Controlo de Gestão

A existência do controlo de gestão numa organização só faz sentido se a mesma tiver uma estratégia definida e se esta estiver ao serviço dos seus membros, sejam eles de gestão de topo ou operacionais. Isto significa que não basta elaborar a estratégia, terão também de ser criadas ferramentas de avaliação e de controlo.

Desta forma, o problema não reside na má definição da estratégia, mas sim numa má execução da mesma, nomeadamente por fatores de indecisão, comportamentos erráticos ou mesmo por dificuldade em traduzir as ideias da estratégia delineada em ações ao nível operacional. Na procura da explicação da diferença entre a estratégia formulada e a concretização real, é útil distinguir entre: estratégia deliberada, definida *a priori*, de acordo com a antecipação que a organização faz dos acontecimentos do meio ambiente e estratégia emergente, que incorpora respostas e adaptações não previstas à realidade enfrentada (Ávila, 2006).

Para o efeito, o controlo de gestão dispõe de um conjunto de atividades e de instrumentos, designado por sistema de controlo de gestão, através do qual “os gestores influenciam os outros membros da organização para implementarem as estratégias da organização” (Anthony e Govindarajan, 2007:17). Segundo Jordan *et al* (2005:22) “o controlo de gestão deve proporcionar a todos os responsáveis, os instrumentos para pilotar e tomar as decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa”.

Serra *et al.* (2010:311) consideram os sistemas de controlo de gestão, sistemas de estabelecimento de objetivos, mensuração e *feedback* que possibilitam aos gestores melhorar a performance global da organização. Todavia há que considerar três características que devem estar sempre presentes nos sistemas de controlo, sendo elas: flexibilidade - ajustáveis às modificações realizadas na organização; fiabilidade da informação - para que as informações com que os gestores trabalham sejam válidas e eficiência – disponibilização de informação atempada, as decisões são tomadas com base nesta informação.

Isto significa que, para um sistema de controlo de gestão efetivo, deve-se procurar o envolvimento dos gestores de todos os níveis hierárquicos porque só dessa forma será possível estabelecer um nível de compromisso para que sejam alcançados os objetivos, tanto individuais como organizacionais/estratégicos. Deste modo, o significado do controlo de gestão passa a ser compreendido como “um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingir os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização” (Jordan *et al.*, 2005).

Tendo em conta esta perspetiva, os mesmos autores destacam oito pontos de extrema importância para que o controlo de gestão se revele eficaz:

1. Como os objetivos da organização são de naturezas distintas, os instrumentos de controlo de gestão não se referem apenas à dimensão financeira;
2. A descentralização das decisões e a delegação da autoridade constituem condições de exercício do controlo da gestão;
3. O controlo de gestão organiza a convergência de interesses entre cada divisão ou sector e a empresa no seu todo;
4. Os instrumentos de controlo de gestão são concebidos com vista à ação e não apenas à documentação ou burocracia;
5. Os horizontes do controlo de gestão são sobretudo o futuro e não apenas o passado;
6. O controlo de gestão atua muito mais sobre os homens do que sobre os números;
7. O sistema de sanções e recompensas é parte integrante do controlo de gestão;

8. Os atores de primeira linha no controlo de gestão são os responsáveis operacionais e não os controladores de gestão.

De certa forma, um sistema deste tipo deverá evoluir tendo em conta variáveis económicas e estruturais da própria organização. No entanto, para que tal se verifique é necessário um conjunto de práticas de gestão desenvolvidas pelos e para os próprios gestores, de forma a aproveitar sinergias criadas pelas partes envolvidas, auxiliando na tomada de decisão.

Todavia não estamos perante um modelo universal, mas sim de uma multiplicidade de sistemas de controlo de gestão. Circunstância essa, que faz com que sejam aplicados sistemas desadequados à verdadeira realidade da organização e da sua envolvente, como demonstra um estudo de 1987 levado a cabo por Jordan *et al.* (2005:21), sobre a aplicação do controlo de gestão nas empresas portuguesas onde se verificou muitas reações negativas por parte de alguns gestores em relação aos sistemas de controlo de gestão. Estes gestores consideraram o controlo de gestão como um instrumento que a Direção possuía para fiscalizar os demais setores da organização. Isto significa que, este tipo de pensamento não leva a que um sistema tenha sucesso, pois todos na organização necessitam de se convencer que é primordial saber que processos são necessários alterar ou mesmo eliminar para que a organização possa evoluir, acompanhando as necessidades do mercado, tirando proveito dos resultados assim como analisar as tomadas de decisão.

Para a conceção, implementação e desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão, presume-se que seja elaborado um correto diagnóstico das necessidades da organização, assim como dos instrumentos necessários para responder a estas necessidades, essencialmente se tal inexistir. Kaplan e Norton (2001) e Russo (2015) defendem que as organizações terão dificuldade em gerir o que não conseguem descrever ou medir.

Tendo em conta este panorama, os gestores necessitam de instrumentos (flexíveis) que justaponham às necessidades da organização. Instrumentos esses que deverão ser vocacionados para um acompanhamento adequado da performance pessoal e organizacional

Segundo Jordan *et al.* (2005:47) os gestores dispõem de três tipos de instrumentos de gestão:

1. Instrumentos de pilotagem - permitem avaliar desempenhos comparando de forma contínua as previsões com os dados efetivos num determinado período de tempo. Este é um instrumento que visa delinear objetivos, planejar e monitorizar resultados. Destaca-se o BSC, entre outros como o plano operacional, o orçamento, os *tableaux de bord*, visto ser este instrumento que recairá o trabalho prático;
2. Instrumentos comportamentais - visam garantir o alinhamento dos gestores descentralizando a tomada de decisão com vista ao alcance dos objetivos estratégicos da empresa;
3. Instrumentos de diálogo - encontram-se disseminados nas rotinas diárias da organização, através das reuniões formais/informais com os gestores operacionais, negociando os objetivos/metasp de forma a alcançar os objetivos. O estabelecimento de objetivos, a escolha de planos de ação e as ferramentas de monitorização e de apoio à tomada de decisão, são fundamentais para gerir essencialmente o futuro.

Em suma, a conceção, implementação e desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão, pressupõe um correto diagnóstico das necessidades da organização, assim como contar com os instrumentos necessários para dar resposta às mesmas. Desta forma, o controlo de gestão deve seleccionar os instrumentos de pilotagem para os adequar aos problemas económicos da organização.

No seguimento da abordagem anterior sobre o conceito de estratégia, do papel do controlo de gestão, importa realçar uma das ferramentas, que irá dar resposta ao trabalho prático e que permite monitorizar o grau de desempenho efetivo da organização, sendo ela o *balanced scorecard*. Esta é uma ferramenta de gestão que auxilia na execução da estratégia através da gestão do desempenho a todos os níveis: da organização, dos departamentos e a nível individual.

1.3. *Balanced Scorecard*

O *balanced scorecard* (BSC) nasceu originalmente em 1987 por Art Schneiderman. No entanto foi em 1992, através de Kaplan e Norton que foi divulgado e desenvolvido através da publicação de artigos com as primeiras aplicações do modelo e com o culminar da publicação do livro “The Balanced Scorecard” em 1996. A premissa preponderante desta

ferramenta encontra-se em ser capaz de dar resposta às novas exigências de gestão, onde as organizações se debatem com diferentes cenários económicos, altamente dinâmicos e em constante mutação.

Desta forma, Kaplan e Norton (1992) procuraram criar um modelo que fosse capaz de retratar quais as áreas de negócio de maior impacto que eram responsáveis por levar valor acrescentado à organização, tendo por base indicadores financeiros (como usados até então), mas também indicadores não financeiros (a verdadeira diferença comparando com outros indicadores). Importa referir que para este modelo, só são considerados os indicadores fundamentais para que os objetivos organizacionais (e individuais) sejam alcançados.

A fim de proporcionar um melhor entendimento da estratégia entre todos os agentes organizacionais, tendo por base relações de causa-efeito, vetores de desempenho e fatores financeiros, Kaplan e Norton (2000) no BSC integram quatro perspetivas (figura 3), onde cada uma das perspetivas, a seguir indicadas, só se concretizam de uma forma interdependente, isto é, cada uma das perspetivas possui o seu próprio conjunto de indicadores, formulados para que a estratégia e a visão da organização seja concretizada:

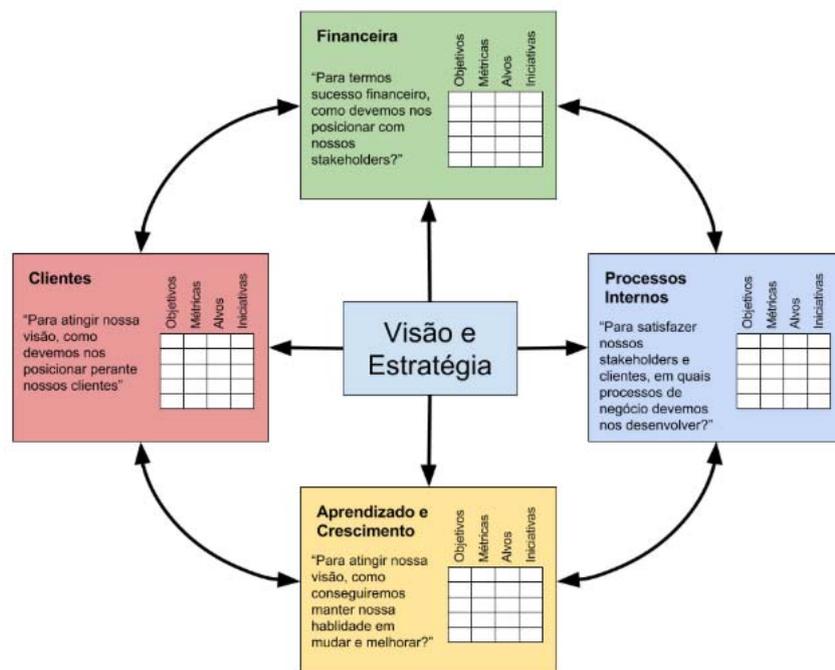


Figura 3 - Definição das relações de causa-efeito da estratégia (Kaplan e Norton, 2001)

- a) Perspetiva financeira: O desempenho financeiro é a última medida, resultado de um processo de relações de causa-efeito, que avalia se a implementação e execução da estratégia organizacional, gera valor para os acionistas, sendo eles que aguardam que a organização seja rentável, para que possam verificar o retorno do investimento. Importa referir, que os objetivos financeiros devem por um lado, definir a performance financeira esperada pela estratégia e, por outro, servir como objetivos finais das outras perspetivas, tendo por base uma visão de longo prazo. Os objetivos e indicadores desta perspetiva devem ser definidos tendo em conta a fase em que se encontra a organização e as suas unidades de negócio. Ainda nesta perspetiva, Kaplan e Norton (2000), defendem que as organizações trabalham com duas estratégias básicas: crescimento da receita e produtividade. A primeira irá refletir-se nas outras perspetivas, no sentido de gerar novas fontes de receita provenientes de novos mercados, novos produtos, novos clientes ou da ampliação do relacionamento com os clientes existentes. Já a estratégia de produtividade irá refletir-se na procura da eficiência das atividades operacionais em apoio aos clientes atuais, podendo incluir também a redução de custos;
- b) Perspetiva clientes: encontra-se relacionada com a visão da organização, identificando os segmentos de mercado e êxito do próprio negócio. Pressupõe a identificação dos fatores que são entendidos como importantes para os clientes, onde constam as participações de mercado (*market share*), a forma com a organização se diferencia da concorrência, de forma a atrair e reter clientes, o lucro dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores. A preocupação dos clientes situa-se em torno das dimensões: tempo, qualidade, desempenho, serviços e custo.
- c) Perspetiva processos internos: são identificados os processos críticos que permitem alcançar os objetivos das duas perspetivas anteriores. Estes processos são as atividades desenvolvidas internamente na organização que possibilitam aos gestores identificarem oportunidades de melhoria, do que concerne à performance da organização face às necessidades dos clientes, permitindo que esta tenha maior impacto na satisfação dos clientes, conseguindo atraí-los, retê-los e que ao mesmo tempo seja criado valor para os *stakeholders*.

- d) Perspetiva aprendizagem e crescimento: é a base para que se atinjam as perspetivas anteriores, onde se cria medidas e práticas consideradas chaves para que a organização atinja um desempenho de excelência. É o momento no qual a organização identifica a estrutura, que face ao mercado, deve ser adotada, e dessa forma definir o seu *modus operandis* a médio e longo prazo. Assim, o desempenho organizacional, por exemplo, possa ser medido através da sua capacidade de investir em investigação e desenvolvimento, seja através de novos equipamentos ou através do lançamento de novos produtos, melhorando os seus níveis de eficiência e, desta forma, criar mais-valias aos seus clientes-consumidores. Nesta perspetiva como indicadores podem ser considerados: o nível de satisfação dos colaboradores, *turnover*, absentismo, o valor acrescentado que o colaborador leva para a organização e/ou horas de formação.

Estas perspetivas são consideradas apenas um guião e não devem ser analisadas de forma independente, mas sim como processos correlacionados entre si, alinhando a visão e as respetivas estratégias da organização, ou seja, com o BSC temos a possibilidade de supervisionar a performance em cada uma das dimensões anteriormente mencionadas e dessa forma, obter uma série de informações fulcrais para que a organização tome medidas que considere necessárias para que a estratégia inicialmente definida seja alcançada.

Importa ainda referir que no seu processo, o BSC encontra-se dividido em tarefas que determinam o que deve ser desenvolvido (Kaplan e Norton, 1992). Dessa forma, os mesmos autores definem quatro etapas essenciais para a implementação do BSC:

1. Clarificação e tradução da visão estratégica: faz com que a visão e a estratégia sejam entendidas por todos os membros da organização (desde a gestão de topo até à sua base), através de ações operacionais, traduzindo mais clareza e foco aos mesmos;
2. Comunicação e alinhamento estratégico: consiste em comunicar a estratégia a um nível *top-down* (por ex: Administração para a base da organização) e *bottom-up* (da base para a Administração), tentando criar um equilíbrio e dessa forma conseguir um maior envolvimento de todos, criando uma maior integração entre os objetivos organizacionais e os individuais, potenciando por um lado, a identificação dos

processos neurálgicos da organização e por outro, desenvolver indicadores de performance para esses mesmo processos;

3. Planeamento e afetação de recursos: nesta etapa é fundamental que a organização aloque os recursos (humanos e materiais) e consiga definir prioridades de acordo com os seus objetivos estratégicos. Nesta fase é vital que seja contemplada a necessidade de mudar e de reagir a contratemplos, nada é estanque, a “estratégia é mais frequentemente um processo irregular, descontínuo, repleto de ajustes e recomeços” (Mintzberg, 2003) e consciente disso a organização conseguirá desenvolver-se;
4. Feedback e aprendizagem estratégica: nesta etapa é crucial aproveitar o *feedback* de forma a que a organização (e os seus membros) estejam preparados para os constantes desafios e se capacitem que terão de estar sempre a aprender (*Learning Organization*), isto é, convencerem-se que a estratégia é um processo contínuo e constante, e assim (in)diretamente será assimilada uma nova cultura, a qual será fundamental perceber e sustentar de forma a enraizar essa mudança.

Kaplan e Norton (1992) quando desenvolveram o BSC pretenderam focar-se principalmente na estratégia e na visão, em vez do controlo sob a perspetiva financeira, que até então era o modelo de gestão mais aplicado. Desta forma, a orientação estratégica do BSC apresenta um conjunto de características específicas, como uma visão alargada e integrada da performance, criando a possibilidade de todos os membros da organização terem um papel preponderante na criação de estratégias - financeiras e não financeiras - para que os objetivos possam ser alcançados. Com a criação das várias perspetivas, os gestores tendem a focar-se nos aspetos críticos para o sucesso estratégico da organização permitindo com maior clareza, criar a ligação do controlo operacional à visão estratégica, potenciando uma visão organizacional de longo prazo, capaz de se antecipar às necessidades do mercado, e dessa forma, fazer com que o foco deixe de ser, única e simplesmente, em aspetos financeiros, visto estes apenas refletirem resultados do passado, tornando a informação incompatível com os objetivos estratégicos

Cunha *et al.* (2007:898) defendem que este processo de avaliação deverá, de certa forma, responder a um conjunto de quatro questões: 1) “Para ter sucesso financeiro o que deveremos apresentar aos acionistas?”; 2) “Para alcançar a nossa visão o que devemos oferecer aos

“nossos clientes?”; 3) “Para satisfazer os acionistas em que processos temos de ser excelentes?”; 4) “Para alcançar a nossa visão, como seremos capazes de sustentar a nossa capacidade de mudar e melhorar?”. As respostas a estas questões devem ser transpostas em algo mais concreto, como objetivos, medidas e iniciativas que possam fazer com que a visão e estratégia da organização seja materializada. Os mesmos autores referem ainda que, “mais do que um conjunto de medidas desgarradas, os critérios do *Scorecard* devem estar claramente articulados, o que resulta naturalmente da sua articulação com a estratégia da organização” (Cunha *et al.*, 2007:898).

Reforçando o ponto de vista do BSC como instrumento de gestão estratégica, Jordan, *et al.* (2008:260), destacam algumas características e preocupações que lhes estão inerentes: 1) “Ligar os indicadores de gestão à estratégia”; 2) “Proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho”; 3) “Ligar o controlo operacional à estratégia”; 4) “Clarificar as relações de causa-efeito em que se acredita”; 5) “Focalizar a atenção dos gestores no que é mais crítico”, salientando que, ao ligar a prática à estratégia, o BSC constitui um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, permitindo aos responsáveis monitorarem a sua ação e obterem *feedback* permanente das suas práticas e impactos sobre a concretização dos objetivos estratégicos.

De acordo com Jordan *et al.* (2005), a implementação de um BSC, pressupõe, entre outros aspetos, instituir um processo de aprendizagem estratégica através da definição de uma cadeia de relações causa-efeito entre cada uma das perspetivas definidas e os objetivos (indicadores de resultados – lead indicators), com os vetores de desempenho (indicadores de meios – lag indicators). Já Niven (2014) aponta um conjunto de fases (figura 4) que um BSC deverá cumprir, tanto numa fase de planeamento como no seu desenvolvimento.

| Planificação | Desenvolvimento |
|---|--|
| 1º - Desenvolver um pensamento orientador para BSC | 1º - Reunir e distribuir material de informação |
| 2º - Determinar a unidade organizacional apropriada | 2º - Realizar formação em BSC |
| 3º - Assegurar a aprovação dos executivos | 3º - Desenvolver ou confirmar a missão, visão e a estratégia |
| 4º - Formar e treinar a equipa de BSC | 4º - Entrevistar os executivos |
| 5º - Formular o plano de implementação | 5º - Desenvolver o mapa estratégico |
| 6º - Desenvolver uma estratégia de comunicação | 6º - Reunir feedback dos colaboradores |
| 7º - Planear a implementação do BSC | 7º - Desenvolver medidas de desempenho |
| | 8º - Estabelecer alvos e priorizar iniciativas |
| | 9º - Recolher dados para o BSC |
| | 10º - Desenvolver o plano de implementação do BSC |

Figura 4 - Fases do plano de desenvolvimento de um BSC

Apesar disso, o BSC traduz a capacidade que os gestores necessitam de possuir, seja através de conhecimento, competências e/ou sistemas internos, para conseguir inovar e criar estratégias que possam ser responsáveis, levar valor ao mercado e também fazer com que o negócio seja lucrativo, satisfazendo todos os *stakeholders*, ou seja, o BSC é concebido para um “controlo operacional de curto prazo com a visão estratégica a longo prazo” (Jordan, Rodrigues e Neves, 2005:260). Assim o BSC é encarado como um “sistema multidimensional de avaliação de performance e um sistema de medição de desempenho organizacional, articulado com a estratégia e a gestão estratégica da organização” (Russo, 2015:70).

1.4. Gestão de Desempenho

A globalização levou a que as organizações tivessem de se adaptar às novas exigências num mercado cada vez mais volátil, onde o “acesso sobre a estrutura, os processos e as pessoas são imprescindíveis para uma eficiente e eficaz tomada de decisão” (Nascimento e Pereira, 2015:249). Esta mudança de paradigma levou a que os sistemas e ferramentas de gestão se adaptassem e correlacionassem entre si, de forma a potenciar a organização como um todo.

Percebe-se então que os estudos sobre o conceito de avaliação de desempenho foram evoluindo, passando de uma vertente de estudos isolados de variáveis como, as escalas, os avaliados ou avaliadores, para uma visão integrada, onde a avaliação é considerada em termos organizacionais, uma ferramenta que possibilita o desenvolvimento dos indivíduos e a obtenção de resultados individuais que sejam congruentes e que contribuam para os resultados organizacionais, ou seja, a avaliação de desempenho assumiu “um carácter mais estratégico na integração das atividades de gestão de pessoas com as políticas organizacionais: a gestão de desempenho” (Fletcher,2001, *cit.* Nascimento e Pereira, 2015:249).

Assim sendo, a gestão do desempenho é um processo integrado, com o objetivo final de melhorar a performance organizacional, através da gestão do desempenho individual ou de equipas, incluindo a sua definição, medida e estímulo. Nesse sentido, o desafio que é colocado às organizações, atual e diariamente, é o de conseguir uma eficiente e eficaz gestão do desempenho (Den Hartog *et al.*, 2004).

A gestão do desempenho pode ser considerada um “processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização” (Aguinis, cit. Gomes *et al.*, 2008). O mesmo autor refere que se deve considerar duas componentes importantes nesta definição: por um lado, o processo contínuo, dado que o processo de gestão de desempenho não deve representar um fim e por outro, o alinhamento com os objetivos estratégicos, uma vez que este processo exige que os gestores assegurem que quer os objetivos, quer as atividades dos colaboradores sejam congruentes com os objetivos da organização, permitindo- a ganhar vantagem competitiva.

Nascimento e Pereira (2015:250) definem a gestão de desempenho sendo “um processo de gestão estratégica de pessoas pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia de cada um dos seus colaboradores e integra e alinha as práticas de gestão de pessoas com o projeto organizacional”

No entanto, como mencionado no caso do BSC, não existe um modelo único e que funcione como *standard* em todas as organizações. Williams (*cit.* Nascimento e Pereira, 2015:250) refere a existência de, pelo menos, três modelos de gestão de desempenho: 1) enquanto sistema de gestão organizacional; 2) enquanto sistema de gestão individual (dos colaboradores) e 3) enquanto sistema de integração da gestão de desempenho organizacional e individual.

Todavia, um sistema de gestão do desempenho encontra-se assente em vários pilares essenciais (figura 5), sendo estes: a) definição de objetivos estratégicos, operacionais (departamentais ou unidades orgânicas), de equipa e individuais; b) definição e implementação de métricas de desempenho; c) *feedback* e comunicação (revisões de desempenho); d) estratégias de formação e desenvolvimento; e) desenho de sistemas de compensação alinhados com a estratégia (cariz individual e/ou coletivo); f) planeamento de carreiras e g) gestão da cultura organizacional (Gunaratne e Du Plessis, 2007, *cit.* Nascimento e Pereira, 2015:250-251).

Dessa forma, a gestão de desempenho, é considerada um processo institucional mais abrangente do que a simples avaliação, visto envolver um processo contínuo que promove a

definição, comunicação e negociação de objetivos de desempenho, *feedback* aos colaboradores, reconhecimento e análise de desvios ou dificuldades nos níveis de desempenho desejados (Caetano, 2008a, *cit.* Nascimento e Pereira, 2015:251).

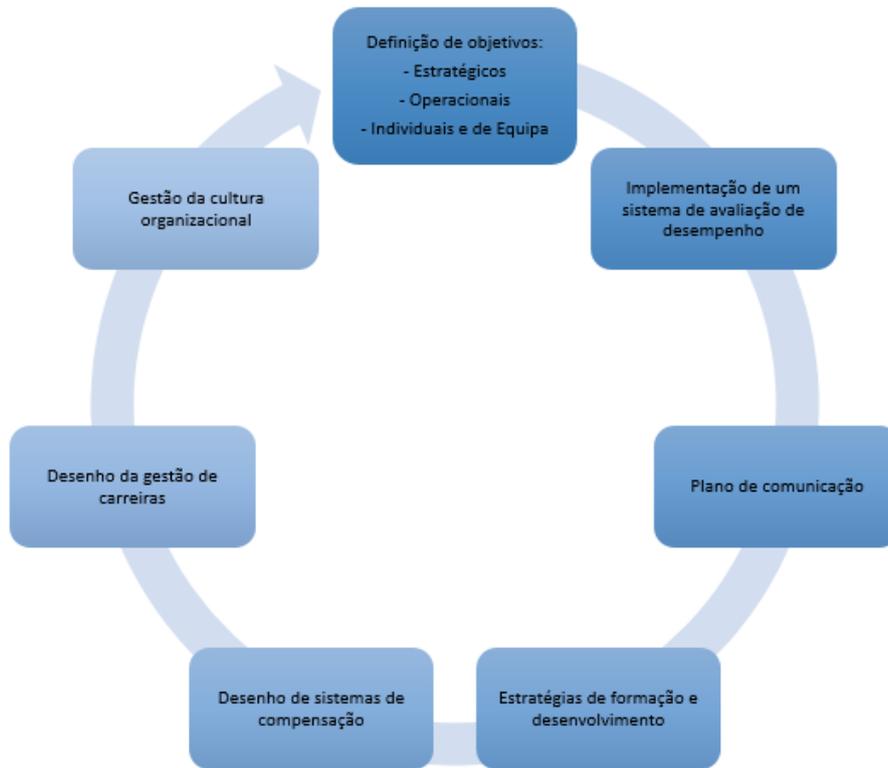


Figura 5 - Fases do processo de gestão de desempenho (adaptado de Nascimento e Pereira,2015)

Assim sendo, esta gestão mais do que avaliar, procura motivar os colaboradores e promover a melhoria (contínua) das atividades realizadas e dos resultados atingidos, quer do colaborador, quer da organização. Isto é, os sistemas de gestão de desempenho são concebidos com o intuito de satisfazer dois tipos de necessidades: as organizacionais e as de cariz individual (McGregor,1972, *cit* Nascimento e Pereira, 2015:252).

Estes mesmos autores destacam sete objetivos de um sistema de gestão de desempenho:

1. Alinhar o desempenho dos colaboradores com a estratégia de negócio da organização;
2. Transmitir informações sobre o que a organização valoriza e que pretende reforçar;
3. Medir o desempenho individual e/ou das equipas;
4. Fomentar a motivação e o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores;
5. Fornecer dados para a tomada de decisão sobre a gestão de carreiras, recompensas,

fluxos de trabalho, planos de desenvolvimento pessoal, recrutamento e seleção e promoção de uma plataforma para a gestão do conhecimento e da inovação;

6. Gerir a cultura organizacional e estratégias de mudança;
7. Permitir a integração das práticas da gestão de pessoas.

A gestão de desempenho é observada como um processo que enfatiza a definição de metas da avaliação de desempenho de acordo com os objetivos organizacionais, possibilitando o desenvolvimento único e comum para garantir que os desempenhos individuais estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização, proporcionando foco na melhoria contínua e, conseqüentemente, que se atinja o sucesso organizacional (Boxall e Wright, 2007).

1.4.1. Métodos e instrumentos de avaliação de desempenho

Os critérios de medida utilizados são um fator essencial para o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho. Segundo Caetano (2008b:71) “o desempenho é avaliado com base em critérios e medidas que visam diferenciar contributos elevados, médios ou fracos para a organização”.

Assim, apresenta-se um quadro-síntese (tabela 1) dos cinco métodos/instrumentos mais referenciados. Importa salientar que os três primeiros métodos/instrumentos se encontram centrados em comportamentos e os dois últimos em resultados.

Tabela 1 - Métodos, instrumentos e características da avaliação de desempenho (adaptado Nascimento e Pereira, 2015:255-257)

| Métodos e instrumentos | Caraterísticas |
|--------------------------------|--|
| Traços de personalidade | |
| Escalas ancoradas em traços | Avaliação através de traços de personalidade. |
| Comportamentos | |
| Incidentes críticos | Observação direta e frequente dos colaboradores por peritos e verificação da conformidade dos requisitos da função. Os incidentes vão sendo registados pelos supervisores à medida que vão ocorrendo, distinguindo os desempenhos muito bons dos muito fracos. |
| Escalas gráficas | O avaliador regista numa escala os julgamentos efetuados sobre aspetos específicos do desempenho do avaliado. Elaboração de descrições comportamentais da forma desejada pelos avaliadores, podendo coexistir escalas qualitativas ou quantitativas. |

| | |
|--|---|
| Escalas de escolha forçada | Conjuntos de descrições, tendo o avaliador de escolher a que melhor se enquadra. Escalas de escolha forçadas de cariz multidimensional. |
| Escalas ancoradas em comportamentos | Escalas BES e BARS. Apresentam-se exemplos de comportamentos objetivos, em diferentes níveis de desempenho, para definir as dimensões a serem avaliadas, assim como os níveis de desempenho na escala. |
| Escalas de padrões comportamentais mistos | Descrições de três comportamentos específicos para cada dimensão de desempenho (um exemplo de bom, médio e mau desempenho) e o avaliador regista, para cada descrição, se o desempenho do avaliado é superior, igual ou inferior. |
| Escalas de observação comportamental | Para um conjunto de descrições, o avaliador indica a frequência de ocorrência de comportamentos observados durante o período de avaliação. |
| Listas de verificação e/ou <i>checklist</i> comportamental | Listas de traços de personalidade ou comportamentos descritivos para os quais o avaliador deve escolher os que se adaptam ao seu avaliado e pontuar o desempenho de acordo com uma determinada escala de pontuação. |
| Ensaio narrativo | Descrição por escrito das características das pessoas no seu posto de trabalho, nomeadamente os pontos fortes, fracos e potencial, bem como sugestões de melhoria. |
| Gestão por competências | |
| Escalas de competências | Descrição de um conjunto de atitudes, valores, habilidades, capacidades, conhecimentos e características que os indivíduos possuem e que contribuem para um desempenho superior. Utilização de diferentes escalas de acordo com o modelo de referência. |
| Comparação com os outros | |
| Ordenação simples | Ordenação descendente simples dos avaliados (do melhor para o menos adequado), em ordem a um critério. |
| Comparação por pares | Agrupamento dos avaliados em pares, nos quais o avaliador decide qual é o “melhor” em termos de desempenho geral. A ordenação dos indivíduos pode ser obtida por contagem do número de vezes em que cada indivíduo foi considerado o “melhor” do par. |
| Distribuição forçada | Ordenação descendente dos indivíduos em categorias. É utilizada nas situações em que se pretende avaliar um elevado número de indivíduos e as distinções entre eles não se pretendem “específicas”. |
| Orientação para resultados | |
| Padrões de desempenho | Comparação do desempenho do colaborador em desempenhos passados, com o dos outros colaboradores ou com <i>standards</i> . |
| Gestão por objetivos | Comparação de resultados obtidos com os objetivos definidos. |

Importa referir que não existe um método mais eficaz que o outro, tudo depende da organização que temos em análise, isto é, ao escolher certo método e instrumentos deveremos ter em conta os objetivos estratégicos, departamentais e individuais. Tangen (2005:7-8) evidencia “que uma boa medida de desempenho é aquela que tem uma fórmula de fácil compreensão, que dá informação precisa sobre o que se pretende medir, quem é o alvo da avaliação, quem efetua a medição, quais os dados que vão ser utilizados e qual a frequência da medição”.

1.4.2. Ciclo de Gestão do Desempenho

O processo de gestão de desempenho alinhado com a estratégia, visão e missão da organização, asseguram um ciclo contínuo tendo por base cinco fases: Planeamento, execução e monitorização do desempenho, avaliação, revisão e por último a renovação e nova contratualização do desempenho (figura 6)

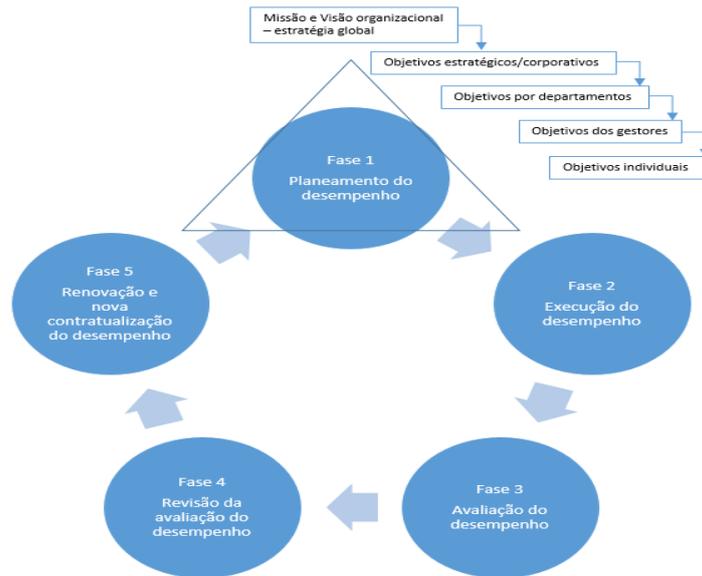


Figura 6 - Ciclo de gestão do desempenho (adaptado de Grote, 1996 cit Nascimento e Pereira, 2015)

Sumariamente podemos definir três fases:

- **Planeamento**: onde se define os indicadores e padrões de desempenho, que se pretendem atingir até ao fim do período de avaliação assim como, as iniciativas a levar a cabo para realizar esses mesmos padrões.

- **Monitorização**: ocorre durante o período em que se verifica o desempenho efetivo na perseguição dos objetivos. Assim sendo, deve ser realizada a monitorização dos resultados ao longo deste período de forma, a tomar medidas corretivas caso se verifique desvios face ao definido. É esta fase que “proporciona e potencia o controlo do sistema, a aferição sistemática dos resultados que continuamente se obtêm (individuais, departamento e organização) e o *feedback* aos avaliados” (Nascimento e Pereira, 2015).

- **Avaliação**: procede-se à avaliação final do desempenho obtido por via da comparação entre os resultados atingidos e aqueles que foram definidos no início e que se pretendiam alcançar.

CAPÍTULO II - MÉTODO

2.1. Metodologia

Tendo em conta as características do trabalho em curso – projeto de intervenção – teve-se em consideração, uma abordagem de natureza qualitativa, uma vez que se pretende investigar um fenómeno contemporâneo num contexto real (Yin,1989).

Este tipo de metodologia encontra-se mais alinhada na procura em dar respostas às questões que possam ser identificadas como problemáticas, considerada como um sistema que engloba um conjunto de técnicas, métodos e procedimentos que podem ser utilizados para a pesquisa.

Atendendo ao anteriormente mencionado, neste trabalho, optou-se pela realização de um estudo de caso, que consiste numa investigação de uma organização, a Prospectiva-Projetos, Serviços e Estudos, S.A (posteriormente mencionada por Prospectiva) com o objetivo de responder a questões da atualidade, tendo como foco a importância que um sistema de gestão de performance e desempenho tem, para atingir os objetivos estratégicos. Para isso utilizou-se como método a recolha de dados no campo.

Com o levantamento dos dados, pretende-se criar e desenvolver, à luz dos conceitos teóricos encontrados, a ferramenta BSC, assim como desenvolver um modelo de gestão de desempenho. No entanto, e apesar do limite de tempo, optou-se por desenhar de raiz o BSC Corporativo, como para dois departamentos: de projeto e de produção assim como desenvolver manuais, metodologias, procedimentos e respetivos modelos que poderão ser utilizados caso a organização decida aplicar um modelo de gestão de desempenho.

2.2. Amostra do estudo

A população-alvo é a organização Prospectiva, no entanto a recolha de dados debruçar-se-á em um subconjunto reduzido, denominado de amostra. A amostra deste estudo é não-probabilística por conveniência, visto a mesma ter sido escolhida de forma intencional e não aleatoriamente, recaindo em subgrupos de maior valor informativo para atingir os objetivos do presente trabalho, sendo eles duas coordenações (visto a controller de gestão assumir internamente um papel idêntico) , uma do departamento de suporte e outra do departamento

de produção, focados a um nível mais estratégico da organização, e dois profissionais, de nível mais operacional, onde cada um reporta à sua respetiva coordenação.

É importante referir que seria importante incluir todos os colaboradores, de forma a analisar a organização como um todo, no entanto por escassez de tempo, a análise irá incidir sobre os subgrupos mencionados anteriormente.

A amostra do estudo foi constituída por quatro elementos todos com estudos ao nível do ensino superior, com idades compreendidas entre os 31 e os 46 anos, cuja média das idades é de 39,5 anos e tempo médio de anos ao serviço são de 12 anos.

Na tabela seguinte são apresentados dados relativos aos participantes entrevistados que serão codificados segundo a letra “E” seguida de um número:

Tabela 2 - Entrevistados por cargo, género, idade e habilitações literárias

| Entrevistados | Cargo | Género | Idade | Habilitações Literárias |
|----------------------|----------------------------|---------------|--------------|--------------------------------|
| E1 | Coordenador de Projeto | Masculino | 46 | Bacharelato |
| E2 | Controller de Gestão | Feminino | 42 | Licenciatura |
| E3 | Engenheiro Projetista | Masculino | 31 | Mestrado |
| E4 | Técnica Superior de Gestão | Feminino | 39 | Licenciatura |

2.3. Técnicas e Instrumentos de recolha e tratamento de dados

A organização Prospectiva foi a escolhida para o projeto de intervenção, visto existir a possibilidade real de um trabalho deste tipo ser aplicado a toda a organização, funcionando como um instrumento de melhoria contínua e de auxílio de forma a atingir os objetivos organizacionais valorizando assim as suas pessoas.

Neste estudo de caso (abordagem qualitativa) foram tidas em conta diferentes técnicas e instrumentos de recolha de dados, tais como:

- Pesquisa documental (Bardin, 2009) consistiu na recolha e análise de documentos já existentes na organização, como o manual de funções, manual do sistema integrado de gestão, relatórios de gestão, manual do sistema da qualidade onde, através destes, obteve informação extremamente relevante enquanto fonte de informação de forma a complementar informações retiradas dos próximos instrumentos;

- Entrevistas semidiretivas (Anderson e Kanuka, 2003; Bogdan e Biklen, 2010; Klein, 2012), tendo sido desenvolvido um guião de perguntas abertas e semiestruturadas. Foram realizadas quatro entrevistas, uma ao coordenador de projetos, outra à controller de gestão da área administrativa-financeira que assume um papel idêntico a uma coordenação, e outras duas entrevistas, a um Engenheiro Projetista e a uma Técnica Financeira. Estas entrevistas proporcionaram a recolha de diversa informação fulcral, evidenciando as opções estratégicas que a Prospectiva pode ou está a levar a cabo, podendo ser correlacionadas e integradas num sistema de gestão de performance e desempenho. Para a realização destas entrevistas foi elaborado um guião com perguntas relevantes de acordo com o propósito do trabalho (Anexo 1);

- Análise documental: encarada como uma técnica fulcral para este projeto. Apesar de não ter sido desenvolvida de forma exaustiva, foi realizada através da leitura de artigos científicos, de livros académicos e da especialidade que permitiu recolher informações importantes para o desenvolvimento deste trabalho e que se podem correlacionar com os dados obtidos através de entrevistas. O objetivo desta análise foi reforçar a informação contemplada nas respetivas entrevistas;

Como técnica de tratamento de dados recorreu-se à análise de conteúdo. Seguindo os pressupostos de Bardin (2009) foi efetuada uma análise da transcrição das entrevistas, permitindo obter indicadores sobre os temas abordados e que se pretendem estudar. Para o tipo de entrevista em apreço é indicada a modalidade de análise qualitativa (procura-se analisar a presença ou a ausência de uma ou de várias características do texto). Após uma primeira leitura da entrevista, será desenvolvida uma categorização e respetivo levantamento das unidades de análise, encontrando assim elementos que sustentem a relevância das conclusões (unidades de contexto).

Com este levantamento de informação, visa-se adquirir um conhecimento ainda maior do que normalmente está tão disponível, uma vez que os colaboradores, por norma, não são “auscultados” nestas matérias. Pretende-se, desta forma, conseguir conceber, respeitando o que foi mencionado no quadro teórico, uma proposta de sistema de gestão de performance e avaliação de desempenho organizacional.

CAPÍTULO III – DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO

3.1. Apresentação da organização

A Prospectiva foi fundada em 1977 pelo Eng.º Bernardo Luz com foco em projetos de hidráulica urbana. Ao longo dos anos, a organização tem vindo a alargar as suas áreas de negócio, bem como as geografias onde está representada, ampliando a sua atuação em áreas como ambiente, recursos hídricos, tratamento de água potável e água residual, edifícios, transportes, vias de comunicação, infraestruturas, entre outras.

Em 1988, a Prospectiva evolui e entra na área da gestão de projetos, coordenação e gestão de empreendimentos e, subsequentemente, áreas como a coordenação de segurança e saúde, gestão ambiental e formação profissional foram também agregadas.

No portfólio de clientes, a Prospectiva conta com mais de 50 clientes ativos, numa base global, onde se destacam autarquias, serviços municipalizados, organismos públicos, direções gerais e regionais, empresas públicas, entidades particulares nacionais e internacionais e outros, subdividindo-se da seguinte forma:

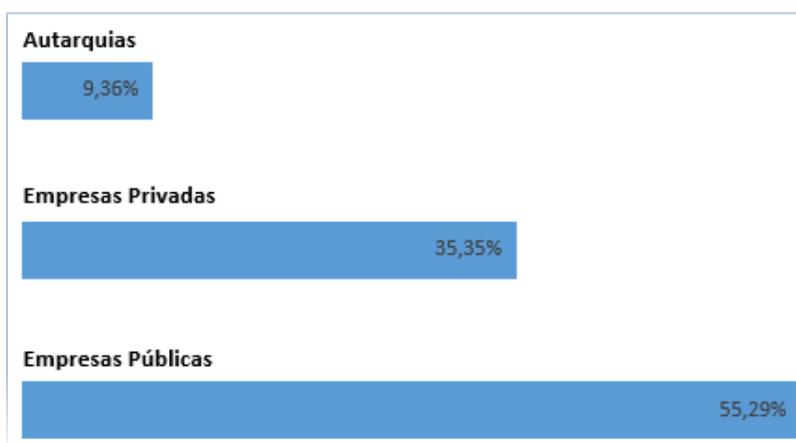


Gráfico 1 - Distribuição do n.º clientes ativos

Entre os anos 2010 e 2014, época da crise económica que deflagrou em Portugal, a Prospectiva teve de adotar novas estratégias, de forma a conseguir ultrapassar os sucessivos congelamentos de projetos públicos a pedido do programa da Troika. Dessa forma, a Prospectiva procurou o equilíbrio entre o mercado nacional, que apesar de ainda representar a maior parcela na estrutura do volume de negócios da organização (cerca de 53%), regista

uma redução na sua preponderância, o que indicia a relevância do mercado internacional nas suas atividades, uma vez que passou de 35%, em 2016, para 47% em 2017.

Em termos de áreas de negócio, a área da fiscalização de empreitadas continua a representar a maior parcela na atividade da empresa, representando cerca de 59% do valor de volume de negócios total, enquanto que a área de projeto constitui cerca de 39% do valor total (ponderação semelhante à verificada em 2015).

Relativamente à dispersão geográfica da atividade desenvolvida no mercado internacional, tal como se pode constatar no gráfico abaixo apresentado, assistimos a uma preponderância de três países – Angola (20%), Marrocos (19%) e Burundi (18%), seguidos da Tanzânia e Malawi (apesar do cliente estar localizado em Itália, a prestação de serviços localiza-se no Malawi), com cerca de 10% do volume de negócios além-fronteiras.

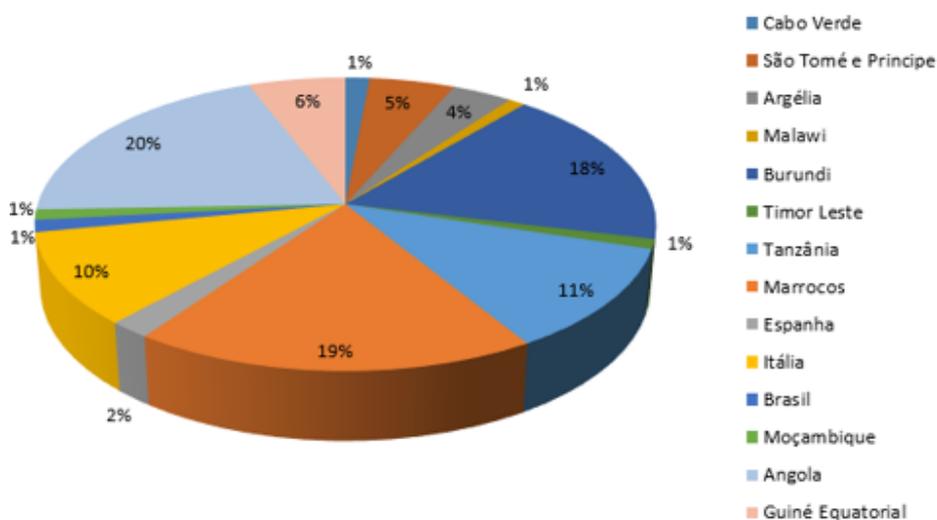


Gráfico 2 - Distribuição volume de negócios – mercado internacional

A Prospectiva conta atualmente com 112 colaboradores, sendo o sexo masculino o mais representativo, 66% no total. A média de idades situa-se nos 40 anos, sendo que 42% do total conta com mais de 16 anos de experiência profissional na empresa. No que concerne às habilitações literárias, mais de 70% tem o ensino básico e 14% contam com o ensino superior.

Em termos de estrutura, a Prospectiva divide-se em seis departamentos principais: Administração, Administrativo-Financeiro (DAF), Jurídico-RH, Comercial, Projeto e

Fiscalização, onde esta última encontra-se dividida por Centro e AML, onde o centro liga os distritos da zona Norte até Leiria e a AML de Leiria até Faro.

O gráfico seguinte mostra o nº de colaboradores ligados a cada departamento:

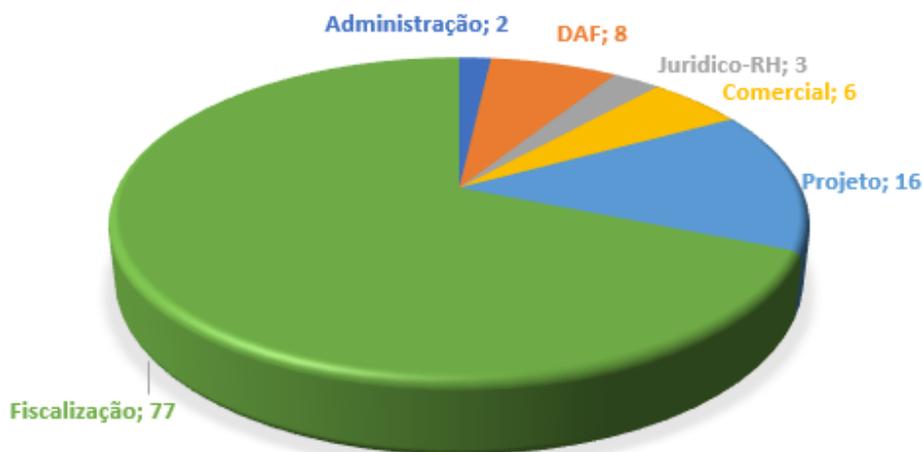


Gráfico 3 – N.º de colaboradores por departamento

3.2. Análise do Setor

O peso do investimento público português no Produto Interno Bruto (PIB) em 2016 foi o mais baixo de sempre, de acordo com dados da Associação de Empresas de Construção, Obras Públicas e Serviços (AECOPS) deixando marcas profundas na economia portuguesa onde o investimento ficou nos 3,41 mil milhões de euros, o que representa uma diminuição de 16,5% em relação a 2015.

Face a estes números, é notório que, apesar de algumas evidências de melhoria na economia portuguesa, principalmente tendo em conta o PIB de 2,2% apontado no ano 2018. O Banco de Portugal encontra-se mais otimista que o Governo, apontando o PIB para valores de 2,3%. No entanto, ressalva que deverá abrandar nos dois próximos anos, 1,9% em 2019 e 1,7% em 2020 dando indicações que o sector da engenharia continua a atravessar uma crise estrutural, lançando as empresas que compõem o tecido empresarial numa situação de forte concorrência, em que os preços registam valores mínimos. Se a esta conjuntura aliarmos uma preocupação na manutenção na qualidade do serviço a prestar, o desafio torna-se ainda maior.

Segundo um relatório do Banco de Portugal (BdP), a “economia portuguesa tem revelado

uma notável capacidade de ajustamento macroeconómico e uma reestruturação setorial assente numa dinâmica de internacionalização das empresas”.

A continuidade desta tendência de crescimento e de reforço de competitividade da economia portuguesa, sobretudo considerando a previsível manutenção das restrições na procura interna, acentuam a necessidade das empresas nacionais apostarem nos mercados externos e internacionalização das suas operações.

Não obstante os sinais de melhoria registados na evolução da economia portuguesa, o sector da engenharia, em particular, ainda se encontra longe da apresentação de sinais evidentes de recuperação.

Com as dificuldades sentidas nos últimos anos, com uma contínua pressão na tesouraria (motivada quer pelo decréscimo no volume de faturação, quer pela redução de margens comerciais), acentuada pela crise vivida no sector bancário, a manutenção de uma estrutura económico-financeira saudável tem sido um enorme desafio.

A própria efetivação da estratégia de internacionalização das atividades da empresa, exigindo um forte investimento na área comercial, requer um constante e cuidadoso controlo dos custos, de forma a ser possível alcançar os objetivos propostos, sem deixar de cumprir os compromissos financeiros que a empresa possui.

A racionalização dos recursos, mantendo o equilíbrio necessário para a manutenção de uma solidez económico-financeira da empresa, tem sido a principal preocupação da gestão nos últimos anos, sendo que, ao analisarmos os valores dos principais rácios económico-financeiros a seguir apresentados, podemos concluir que o objetivo tem sido alcançado.

3.3. A Estratégia da Prospectiva

A Prospectiva tem vindo a desenvolver a sua atividade com base na ética e na confiança do seu profissionalismo. Orgulha-se, ao mesmo tempo, de ser um parceiro fiável, com um nome reconhecido pela base de clientes, parceiros e trabalho desenvolvido nestas quatro décadas.

Desta forma, a Prospectiva foca o seu negócio com base em parcerias duradouras, onde o compromisso é a premissa máxima no dia-a-dia e para o futuro.

A “família” Prospectiva consegue correlacionar a experiência dos engenheiros séniores agregando-a com a vontade de aprendizagem dos novos engenheiros, criando assim sinergias fundamentais para a continuidade de um negócio que atravessa uma forte crise económica e consequentemente desaceleração de investimento público.

Visão

Ser uma organização reconhecida pelos clientes nacionais e internacionais pela excelência na prestação de serviços de consultoria em Engenharia.

Missão

Contribuir para a afirmação, crescimento e consolidação da engenharia portuguesa no mercado nacional e internacional, proporcionando serviços competitivos de elevada qualidade, contribuindo para a satisfação dos clientes e para um desenvolvimento responsável e sustentável.

Valores

No que diz respeito aos clientes, os valores da Prospectiva distinguem-se pelos mais elevados padrões de qualidade e foco na melhoria contínua disponibilizando todo o tipo de auxílio aos mesmos, com total respeito pelo meio ambiente.

Em relação aos colaboradores, a Prospectiva empenha-se em estimular o bom ambiente no local de trabalho, não só com o objetivo de obter melhores resultados nos serviços prestados, mas também com o incentivo e aposta nos seus colaboradores.

Assim, os princípios orientadores da Prospectiva são:

- Valorizar a ética, o profissionalismo e um ambiente de confiança;
- Fomentar o espírito do trabalho em equipa;
- Foco na relação com o cliente;
- Contribuir para uma sociedade mais justa, equilibrada e amiga do ambiente.

A política da Prospectiva é assumida como momento integrante da estratégia de negócio da

organização, onde os objetivos estratégicos são revistos anualmente, dinamizados pela gestão, e seguem os seguintes princípios:

A organização orienta-se para o cliente:

- Estabelecendo uma relação própria com o cliente, prestando um serviço de confiança, satisfazendo e excedendo as suas expectativas, através da inovação e implementação de técnicas de engenharia que trazem valor acrescentado;
- Ao assumir o compromisso de cumprir com os requisitos legais e outros aplicáveis à conformidade do serviço prestado e em matérias de ambiente, segurança e saúde no trabalho;
- Proporcionando formação e informação internas, necessárias para a conformidade do serviço contratado;
- Estabelecendo relações de cooperação, lealdade, confiança e benefício mútuo com os fornecedores, traduzida em serviços de qualidade a preços competitivos.

A organização preocupa-se com o ambiente:

- Identificando e ferindo os aspetos ambientais significativos, originados pela atividade;
- Promovendo boas práticas internas de racionalização de recursos.

A organização preocupa-se com a segurança e saúde no trabalho:

- Identificando e gerindo os perigos e riscos, originados pela atividade;
- Ao garantir os meios necessários às condições de Segurança e Saúde no Trabalho, de forma a minimizar o risco e evitar acidentes;
- Promovendo a adoção de comportamentos seguros por parte dos nossos colaboradores.

CAPÍTULO IV – PROJETO DE INTERVENÇÃO

Antes de iniciar o projeto propriamente dito é fundamental conhecer a empresa em questão. Assim sendo, levou-se em consideração a ferramenta utilizada por Wheelen e Hunger (2012) para o levantamento da análise ambiental: a SWOT.

A SWOT permite fazer um diagnóstico estratégico da empresa, aprofundando o conhecimento que existe sobre a mesma, analisando os seus processos internos assim como a envolvente, obtendo informação importante para a elaboração dos respetivos BSC's de forma mais concreta.

Assim sendo, efetuou-se uma análise dos riscos do negócio (figura 10) com o intuito de perceber se existem ações que podem ser tomadas no sentido de potenciar riscos decorrentes de oportunidades e forças e minimizar as ameaças e as fraquezas, tendo em consideração a estratégia a adotar consoante os quadrantes da matriz SWOT.



Figura 7 - Avaliação dos riscos de negócio para submissão à SWOT

| SWOT | Forças | Fraquezas |
|---------------|--|---|
| Oportunidades | Estratégia - Usar as forças para tirar partido das oportunidades. Aproveitar a oportunidade. | Estratégia - Aproveitar as oportunidades para reduzir as fraquezas. |
| Ameaças | Estratégia - Usar as forças para prevenir ou mitigar as ameaças. | Estratégia - Reduzir as fraquezas e evitar as ameaças. |

Figura 8 - Decisões na matriz SWOT

Avaliação dos Fatores para submissão à matriz SWOT

| Fatores Internos | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----------------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------|-----|---------|-----------------|---|--|----------------------------------|---------------------------------|-------------------------|-----|---------|--------------|
| Análise das Forças | | | | | | | | | Análise das Fraquezas | | | | | | | |
| Processo | Forças Identificadas | Parte mais relevante | Consequência | Verossimilhança / Probabilidade | Ajuste fino | C*P | Decisão | Processo | Identificação Fraquezas | Parte mais relevante | Consequência | Verossimilhança / Probabilidade | Ajuste fino | C*P | Decisão | |
| Gestão da qualidade, ambiente e segurança | Existência do Sistema Gestão Integrado | Administração | Ganhos ≥ 5001€ | 4 ≥ 12 vezes / ano | 4 | 1 | 17 | Aceitar | Gestão da qualidade, ambiente e segurança | Perda de propostas por o SGI ainda não estar adaptado aos referenciais Q/A de 2015 | Dep. Administrativo e Financeiro | Perdas ≥ 5001€ | -4 ≤ 1 vez / ano | 1 | -4 | Aceitar |
| Gestão da qualidade, ambiente e segurança | A equipa do SGI e o envolvimento da gestão de topo | Dep. Administrativo e Financeiro | Ganhos [1501€ - 5000€] | 3 [2 - 5] vezes / ano | 2 | | 6 | Análise SWOT | Gestão da qualidade, ambiente e segurança | Endividamento resultante de políticas de investimento anteriores | Administração | Perdas [751€ - 1500€] | -2 ≥ 12 vezes / ano | 4 | -8 | Análise SWOT |
| Todos os processos | Empenho e sentido de responsabilidade dos colaboradores em geral | Todos os departamentos | Ganhos ≥ 5001€ | 4 [2 - 5] vezes / ano | 2 | | 8 | Aceitar | Gestão de recursos | Falta de formações internas | Colaboradores | Perdas [751€ - 1500€] | -2 ≥ 12 vezes / ano | 4 | -7 | Aceitar |
| Gestão da realização do serviço | A existência de colaboradores com competências adequadas às funções | Dep. Administrativo e Financeiro | Ganhos ≥ 5001€ | 4 ≥ 12 vezes / ano | 4 | | 16 | Aceitar | Todos os processos | Saída de pessoal qualificado e especializado | Todos os departamentos | Perdas [751€ - 1500€] | -2 [6 - 11] vezes / ano | 3 | -6 | Aceitar |
| Todos os processos | Existência de equipa de advogados interna | Dep. Administrativo e Financeiro | Ganhos [1501€ - 5000€] | 3 ≥ 12 vezes / ano | 4 | | 12 | Aceitar | Gestão da qualidade, ambiente e segurança | Medidas de autoproteção por rever | Dep. Administrativo e Financeiro | Perdas ≥ 5001€ | -4 ≥ 12 vezes / ano | 4 | -15 | Análise SWOT |
| Gestão de recursos | Reestruturação recente dos sistemas de informação | Dep. Produção | Ganhos [751€ - 1500€] | 2 ≤ 1 vez / ano | 1 | | 2 | Análise SWOT | Gestão da qualidade, ambiente e segurança | Serviços de Segurança no trabalho externos | Dep. Administrativo e Financeiro | Perdas ≥ 5001€ | -4 ≥ 12 vezes / ano | 4 | -16 | Análise SWOT |
| Gestão de recursos | A avaliação dos fornecedores | Dep. Administrativo e Financeiro | Ganhos ≤ 750€ | 1 ≤ 1 vez / ano | 1 | | 1 | Análise SWOT | Gestão da qualidade, ambiente e segurança | Matriz de requisitos legais incompleta | Dep. Administrativo e Financeiro | Perdas ≥ 5001€ | -4 ≥ 12 vezes / ano | 4 | -17 | Análise SWOT |
| Gestão da qualidade, ambiente e segurança | A avaliação da satisfação dos clientes | Dep. Produção | Ganhos ≤ 750€ | 1 ≤ 1 vez / ano | 1 | 1 | 2 | Análise SWOT | Todos os processos | Perda de know how associado à saída de pessoal. | Colaboradores | Perdas [751€ - 1500€] | -2 [6 - 11] vezes / ano | 3 | -6 | Aceitar |
| Gestão de recursos | Página da internet | Dep. Administrativo e Financeiro | Ganhos ≤ 750€ | 1 ≤ 1 vez / ano | 1 | 1 | 2 | Análise SWOT | Gestão da realização do serviço | O formato das propostas apresentadas ao cliente | Dep. Comercial | Perdas ≥ 5001€ | -4 [2 - 5] vezes / ano | 2 | -9 | Análise SWOT |
| Gestão da qualidade, ambiente e segurança | Existência de consultora financeira | Administração | Ganhos ≥ 5001€ | 4 [2 - 5] vezes / ano | 2 | | 8 | Aceitar | Gestão da realização do serviço | Perda de equipamentos (em obra) | Colaboradores | Perdas ≤ 750€ | -1 ≤ 1 vez / ano | 1 | -1 | Aceitar |
| Total Forças | | | | | | | | Total Fraquezas | | | | | | | | |
| 74 | | | | | | | | -89 | | | | | | | | |

| Fatores Externos | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|---|---------------------|-----------------------|---------------------------------|-------------|-----|---------|---------------|---------------------------|--|--------------|---------------------------------|-------------------------|-----|---------|--------------|
| Oportunidades | | | | | | | Ameaças | | | | | | | | | |
| Área | Oportunidades | Partes Relacionadas | Consequência | Verossimilhança / Probabilidade | Ajuste fino | C*P | Decisão | Área | Identificação das Ameaças | Partes Relacionadas | Consequência | Verossimilhança / Probabilidade | Ajuste fino | C*P | Decisão | |
| Fatores Políticos | Políticas governamentais favoráveis à expansão do sector | Estado | Ganhos ≥ 5001€ | 4 ≥ 12 vezes / ano | 4 | 1 | 17 | Análise SWOT | Fatores Políticos | Possibilidade de cortes orçamentais após eleições 2019 | Estado | Perdas ≥ 5001€ | -4 [2 - 5] vezes / ano | 2 | -7 | Aceitar |
| Fatores Económicos | Entrada em novos mercados (outros países) | Clientes | Ganhos ≥ 5001€ | 4 [2 - 5] vezes / ano | 2 | | 8 | Análise SWOT | Fatores Económicos | Dificuldades / incumprimento na obtenção de recebimentos de clientes | Clientes | Perdas [1501€ - 5000€] | -3 [6 - 11] vezes / ano | 3 | -10 | Análise SWOT |
| Fatores Políticos | A retoma do mercado (surgimento de mais trabalho) | Clientes | Ganhos ≥ 5001€ | 4 ≥ 12 vezes / ano | 4 | | 16 | Análise SWOT | Fatores Económicos | Indisponibilidade de crédito (na banca) | Banca | Perdas ≥ 5001€ | -4 ≥ 12 vezes / ano | 4 | -16 | Análise SWOT |
| Fatores Legais | Certificação pela BSI 10012 | Autoridades | Ganhos ≥ 5001€ | 4 ≥ 12 vezes / ano | 4 | -1 | 15 | Análise SWOT | Fatores Tecnológicos | Contratação de novos recursos com qualificação desadequada | Sociedade | Perdas [1501€ - 5000€] | -3 [6 - 11] vezes / ano | 3 | -8 | Análise SWOT |
| Fatores Tecnológicos | A Retoma do setor bancário, para investimentos em recursos | Banca | Ganhos [751€ - 1500€] | 2 ≥ 12 vezes / ano | 4 | 1 | 9 | Análise SWOT | Fatores Legais | Coimas por incumprimento de requisitos legais | Autoridades | Perdas ≥ 5001€ | -4 ≥ 12 vezes / ano | 4 | -17 | Análise SWOT |
| Fatores Sociais | Existência de mão de obra especializada e disponível para contratação | Sociedade | Ganhos [751€ - 1500€] | 2 ≥ 12 vezes / ano | 4 | -1 | 7 | Análise SWOT | Fatores Tecnológicos | Perda de competitividade | Concorrência | Perdas ≥ 5001€ | -4 [2 - 5] vezes / ano | 2 | -9 | Análise SWOT |
| | | | | | | | | | Fatores Sociais | Roubo de equipamentos (em obra) | Sociedade | Perdas ≤ 750€ | -1 [2 - 5] vezes / ano | 2 | -2 | Aceitar |
| Total Oportunidades | | | | | | | | Total Ameaças | | | | | | | | |
| 72 | | | | | | | | -69 | | | | | | | | |

Figura 9 - Avaliação dos fatores: Análise SWOT

4.1. Apresentação do projeto

Após a análise SWOT procura-se conceber e desenvolver o tema proposto, visando a criação de instrumentos adequados ao contexto das políticas de desenvolvimento e de gestão estratégica de recursos humanos que possam ser aplicados na organização. Tendo isto presente, este projeto tem como finalidade elaborar um BSC Corporativo, desenvolvendo de seguida um BSC do departamento de suporte e outro de projeto (departamentos que foram estudados). Estes BSC's irão ter incluídos indicadores, que permitem medir o desempenho, de forma contínua, podendo assim, ir alinhando o desempenho e minimizar os desvios entre o pretendido e o alcançado.

Assim sendo, foi desenvolvido um projeto de nome “Pela Excelência!”. Nome esse que advém de uma expressão que a organização e as suas pessoas tiveram (e têm) sempre presente, inclusive em momentos passados de extrema dificuldade financeira, onde o mote sempre foi “mesmo com pouco trabalho, primar pela excelência!”. Desta forma, a organização gostaria de continuar a melhorar e entende que um sistema de gestão do desempenho pode ajudar cada colaborador a atingir essa mesma excelência e, consequentemente que sejam alcançados os objetivos organizacionais. Um projeto deste tipo não é encarado como uma avaliação de desempenho, mas um instrumento de apoio ao desenvolvimento colaborativo e cooperativo. Deste modo, apresenta-se o logótipo desenvolvido para este projeto:



Figura 10 - Logótipo do projeto “Pela Excelência!”

Neste logótipo pode observar-se três tipos de cores: a cor azul, característica na marca Prospectiva, as cores verde e vermelho, cores principais que marcam a bandeira nacional portuguesa e por fim a simbologia de um cacto, relembrando que apesar das dificuldades os catos desenvolvem-se.

4.2. Objetivos

Neste projeto podemos identificar um objetivo geral e três específicos, dessa forma a tabela seguinte resume estes mesmos objetivos:

Tabela 3 - Resumo dos objetivos do trabalho

| | |
|----------------------------------|--|
| Objetivo Geral | Conceber e desenvolver um sistema de gestão de performance e desempenho para a Prospectiva. |
| Objetivo específico n. °1 | Compreender o atual modelo de gestão estratégica e controlo da organização. |
| Objetivo específico n. °2 | Desenvolver instrumentos de gestão estratégica e de controlo Corporativo e Departamental. |
| Objetivo específico n. °3 | Desenhar um modelo de avaliação de desempenho contemplando os Departamentos de Projeto e Suporte, como exemplo de estratégia a ser aplicado nos restantes. |

4.3. Plano de ação

O sentido deste trabalho, apesar de ser abordado de forma lata (só dois departamentos) visa ser aplicado a todos os colaboradores da Prospectiva tendo como objetivo desenvolver um modelo-base de gestão de performance e desempenho que possa ser aplicado na organização, apresentando as ações que serão executadas para a operacionalização de instrumentos para a aplicação do modelo de gestão de performance e desempenho na Prospectiva.

4.3.1. BSC Corporativo e Departamentais

Considerando a necessidade imperativa de alinhamento estratégico dos diferentes departamentos com a estratégia organizacional desenvolveram-se três BSC's: o primeiro corporativo, com enfoque na missão, visão e as respetivas estratégias da Prospectiva, e outros dois operacionais, onde se articula a realidade departamental com a dimensão corporativa. Assim sendo, para a elaboração dos BSC's identificou-se a missão e visão da organização, materializando-as em objetivos e planos de ação (medidas) a desenvolver. Aquando conhecidos, estes elementos são analiticamente decompostos e distribuídos de forma a que todos os níveis de ação da organização sejam tidos em conta.

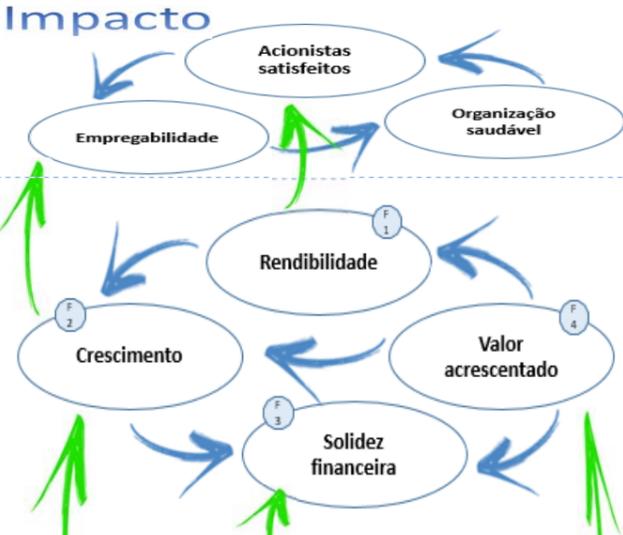
| PERSPETIVAS | MAPA ESTRATÉGICO | BALANCED SCORECARD | | | PLANO DE AÇÃO | | | | | |
|--------------------------------|---|--------------------|---|---|---------------------------------------|--|-----------|---------|--------------|---|
| | | OBJETIVOS | INDICADORES | METAS | MEDIDAS | DAF | COMERCIAL | PROJETO | FISCALIZAÇÃO | |
| Financeira 35% |  | F1 30% | Assegurar a viabilidade do negócio | Rendibilidade Líquida do negócio | > 2% / mensal | Incrementar um sistema de controlo de custos e despesas | ● | ● | ● | ● |
| | | F2 20% | Crescimento do volume de negócio | Taxa de crescimento de adjudicações | > 4% / mensal | -Aumentar o nº de projetos e diminuir as despesas -Alinhar a política comercial/mkt | | ● | ● | ● |
| | | F3 30% | Solidez financeira | Autonomia Financeira | > 25% / mensal | -Diminuição de prejuízos e melhorando os ganhos -Reforço de política de cobrança e controlo de concessão de crédito | ● | ● | | |
| | | F4 20% | Assegurar grau cobertura custos operacionais | Rendibilidade operacional (Margem operacional) | > 15% / mensal | Incrementa um sistema de controlo de custos e despesas por projeto | ● | | | |
| Clientes 25% |  | C1 35% | Fidelizar clientes rentáveis | Assegurar a satisfação dos clientes | - ≥ 80% / trimestre | -Reforçar controlo de qualidade -Preocupação ao processo gestão de reclamações | ● | ● | ● | ● |
| | | C2 40% | Diversificação em novos segmentos de mercado | Volume de negócios por área de negócios (tipologia de clientes) | ≥ 10% / trimestre | Reforçar a prospeção de outras áreas de negócio (principalmente setor privado) | | ● | | |
| | | C3 25% | Aumentar participação em outros mercados | Quota de mercado internacional | > 15% / anual | Reforçar a prospeção de mercados em crescimento | | ● | | |
| Processos internos 20% |  | P1 25% | Garantir prazos de execução | Grau de cumprimento do planeamento dos trabalhos | 0 dias / adjudicação | -Promover parcerias -Preocupação com as reclamações e expetativas dos clientes | ● | | ● | ● |
| | | P2 25% | Maximizar a qualidade | - Taxa de projetos sem necessidade de alterações - Taxa de aceitação das equipas propostas | > 10% / trimestre > 90% / semestre | -Reforçar o controlo de qualidade -Alinhar a política comercial | ● | ● | ● | ● |
| | | P3 30% | Criar parcerias estratégicas com outros parceiros | - N.º de parcerias - Volume de negócios decorrentes de parcerias | > 15% / trimestre | Incrementação de um sistema de partilha e colaborativo | ● | ● | ● | ● |
| | | P4 20% | Melhoria e desenvolvimento organizacional | N.º projetos implementados resultantes da participação dos colaboradores | > 5% / trimestre | Incrementação de reuniões de participação entre os colaboradores | ● | ● | ● | ● |
| Inovação e aprendizagem 20% |  | A1 35% | Garantir adequado nível de competências | N.º horas de formações | ≥ 40% / trimestre | Formação continua em diferentes áreas | ● | ● | ● | ● |
| | | A2 40% | Colaboradores satisfeitos | - Taxa de absentismo - Turnover | < 4% / semestre ≤ 15% / semestre | Implementar política de Intercâmbio entre projetos e especialidades | ● | ● | ● | ● |
| | | A3 25% | Assegurar I&D | Volume de investimento em I&D | > 3% / mensal | Incorporar elementos tecnológicos na execução dos trabalhos | ● | ● | ● | ● |

Figura 11 – Balanced Scorecard Corporativo

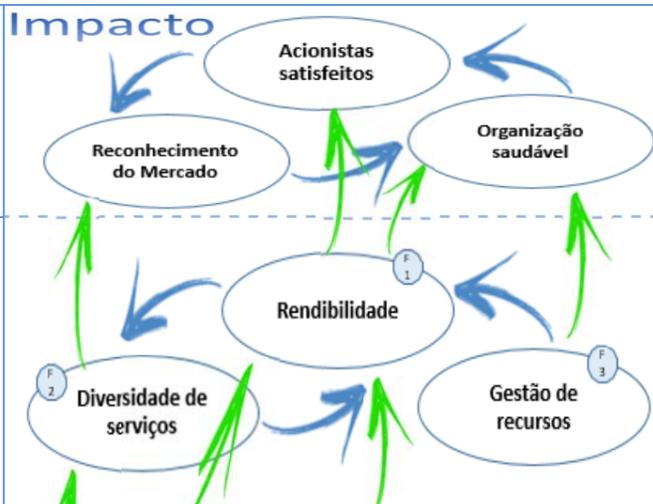
| MAPA ESTRATÉGICO | | BALANCED SCORECARD | | | | | | |
|--------------------------------|--|--------------------|--|--|---------------------------|---|------------------|---|
| PERSPETIVAS | Impacto | OBJETIVOS | INDICADORES | METAS | FÓRMULA DE CÁLCULO | RESP. | FONTE | |
| Financeira 35% |  | F1 | Minimizar impacto das despesas nos resultados | Desvios na variável despesa (correções ao projeto, equipamentos, entre outros) | ≤1.000€ / projeto | Custo real do projeto – Custo previsto | ADM CP | -Caderno de Encargos -Relatórios de projeto |
| | | F2 | Diversificar os serviços prestados | Taxa de receitas de novos serviços | >15% / semestre | Receitas dos novos serviços / Receitas global dos serviços | ADM CP CA | Relatório de gestão |
| | | F3 | Gerir eficientemente os recursos | Rácio de gestão eficiente dos recursos | < 8% / mensal | Gastos com pessoal / Margem Bruta | ADM CP | -Caderno de Encargos -Relatório de gestão |
| Clientes 25% |  | C1 | Melhoria do serviço ao cliente | N.º de dias de intervalo | 0 (zero) dias / projeto | Dias de intervalo entre o término do projeto e a data definida | ADM CP | Relatórios de projeto |
| | | C2 | Eficiência de custos | Índice dos fatores de custos de projeto | Benchmarking | Custo dos projetos VS Benchmarking | ADM CP | -Relatórios de projeto -Relatório de gestão |
| | | C3 | Desenvolver níveis de participação entre a equipa de projeto e o Cliente | Taxa de projetos com acompanhamento da equipa de projeto | >85% / semestre | Nº de projetos acompanhados / Nº total de projetos | ADM CP | -Relatórios de projeto -Relatório de gestão |
| Processos Internos 25% |  | P1 | Garantir cumprimentos de prazos de execução | Taxa de execução do planeamento do projeto | 0 dias / projeto | Nº de intervalo entre a data de previsão da conclusão e a conclusão efetiva | ADM CP | -Planeamento -Relatório de projeto |
| | | P2 | Assegurar elevados níveis de aceitação dos projetos realizados | Nº de advertência na receção do projeto | 0 advertências / semestre | Nº de advertências de correção ao projeto > 2.000€ | ADM CP | -Inquérito satisfação -Relatório de projeto |
| | | P3 | Minimizar as alterações/não-conformidades ao projeto | Taxa de projetos com alterações/não conformidades | <5% / semestre | Nº projetos com alterações/Nº total de projetos | CP | Relatório de projeto |
| Inovação e aprendizagem 15% |  | A1 | Monitorizar a prestação de serviços | Grau de impacto no projeto das situações de melhoria aplicadas | ≥3 / anual | Grau médio de impacto das melhorias registadas no conjunto dos projetos | ADM CP DAF | Inquérito satisfação |
| | | A2 | Desenvolvimento de competências | Gap de competências | <4% / semestre | Gap de competências em funções críticas / Funções | ADM CP RH | -Levantamento de necessidades -Inquérito interno |
| | | A3 | Pensamento melhoria continua | Nº horas formação | >50% / mensal | Total de horas formação / Nº colaboradores | ADM CP RH | -Levantamento de necessidades -Plano de formação |

Figura 12 – Balanced Scorecard do Departamento de Projeto

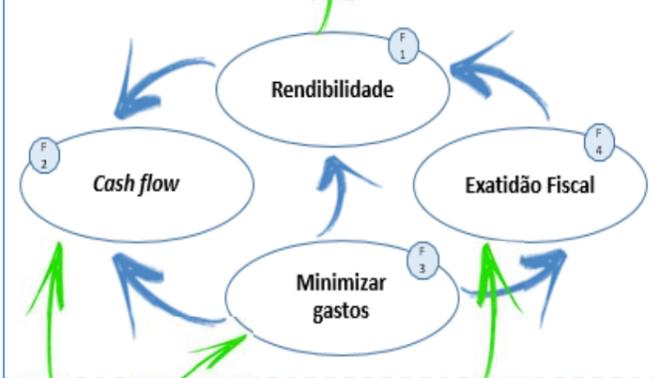
| MAPA ESTRATÉGICO | | BALANCED SCORECARD | | | | | | |
|--------------------------------|--|--------------------|--|---|--------------------|--|-------------------|--|
| PERSPETIVAS | Impacto | OBJETIVOS | INDICADORES | METAS | FÓRMULA DE CÁLCULO | RESP. | FONTE | |
| Financeira 35% |  | F1 30% | Assegurar a viabilidade do negócio | Resultados líquidos do negócio | >4% / mensal | Resultado líquido / Rendimentos | ADM DAF | -Relatório anual de contas |
| | | F2 35% | Garantir constante <i>cash flow</i> | Tempo médio de faturação vs recebimento | <40 dias | Valor faturas cliente / Net Sales*30*nº meses | ADM DAF | -Relatórios de gestão -Relatório anual de contas |
| | | F3 15% | Minimizar o impacto das despesas | % despesas totais | < 12% / semestre | Total das despesas / Rendimentos | ADM DAF CA | -Relatórios internos de gestão -Relatório anual de contas |
| | | F4 20% | Garantir exatidão fiscal | Proveitos do planeamento fiscal | 200.000€ / anual | Total dos proveitos (fiscais e outros) | ADM DAF | -Calendário fiscal -Relatório anual de contas |
| Clientes 20% |  | C1 70% | Melhoria do serviço ao cliente | % de <i>reporting</i> entregue em tempo útil | 0 (zero) dias | Nº dias de intervalo entre a entrega e a data definida | ADM DAF | -Relatórios internos de gestão |
| | | C2 30% | Fiabilidade dos relatórios | Índice de satisfação dos clientes internos | > 90% / semestre | Índice de satisfação | ADM DAF | Inquérito anual |
| Processos internos 30% |  | P1 45% | Garantir cumprimento de prazos de execução | Grau de cumprimento dos calendários Fiscal, Contabilístico | 0 (zero) dias | Dias excedidos do limite estabelecido | ADM DAF | -Calendário fiscal -Calendário Contabilístico |
| | | P2 30% | Assegurar elevados níveis de aceitação do trabalho apresentado | Nº de advertências no relatório de auditoria financeira externa | ≤ 3 / semestre | Nº de advertências de correção de resultados | ADM DAF COM | Relatório de auditoria |
| | | P3 25% | Propostas de melhoria organizacional | N.º de sugestões de melhoria de processos | >2 / semestre | Nº de soluções propostas aplicadas com sucesso | ADM DAF RH | -Plano de atividade departamental -Plano de comunicação interna |
| Inovação e aprendizagem 25% |  | A1 30% | Grau de satisfação face aos serviços prestados | Índice de satisfação dos clientes internos | ≥90% | Colaboradores satisfeitos/Total de colaboradores | ADM DAF RH | Inquérito anual |
| | | A2 40% | Potenciar mentalidade de melhoria continua | Grau de impacto no negócio de novas ideias | ≥3 / anual | Grau de impacto no rácio [Proveitos-Custos de Implementação] | ADM DAF RH | -Inquérito anual -Plano de comunicação interna |
| | | A3 30% | Aumentar a capacidade técnica | Índice de Tecnicidade | > 20% / anual | Nº de Técnicos / Total de de colaboradores | ADM RH | Plano de formação |

Figura 13 – Balanced Scorecard do Departamento de Suporte

4.3.2. Perfis Profissionais

Com o alinhamento estratégico entre organização, departamentos e pessoas importa definir os perfis profissionais (anexo 5). Pretende-se, por um lado, delinear as responsabilidades/tarefas a desempenhar na função, e por outro, correlacionar os requisitos organizacionais com as competências (relacionais e técnicas) da pessoa. De seguida apresenta-se um exemplo de perfil profissional (figura 14):

prospectiva

PERFIL FUNCIONAL
MONOGRAFIA DA FUNÇÃO

NP Colaborador: _____ **Revisão:** 001/13

Nome: _____
Função: Coordenador de Projeto
Departamento: Projeto
Reporte direto: Administração

MISSÃO
Garantir o planeamento, processos e indicadores dos projetos. Coordenando e supervisionando as equipas responsáveis pela consolidação de informações e execução dos projetos.

| RESPONSABILIDADES/TAREFAS | MATRIZ |
|---|--|
| 1. Assegurar a adequada articulação da equipa de projecto em função das características da obra, garantindo a funcionalidade e a adequabilidade técnica das soluções e adaptar dentro dos condicionamentos e dos interesses expressos no programa do Cliente. | CR1, CR2, CR3, CR4, CR7, CR8, CR9, CR14 |
| 2. Assegurar a compatibilidade entre as peças desenhadas e escritas, necessárias à caracterização da obra de modo a promover a sua integridade e a sua coerência. | CR1, CR3, CR4, CR5, CR7, CR8, CR9, CR14 |
| 3. Actuar junto do Cliente, em colaboração com os autores do projecto, no sentido de promover o esclarecimento do relevo das opções de concepção ou de construção no custo ou eficiência da obra, sempre que aquele o solicite ou justifique. | CR1, CR2, CR3, CR4, CR7, CR8, CR9 |
| 4. Verificar na coordenação da elaboração dos projectos o respeito pelas normas legais e regulamentares aplicáveis, nomeadamente as constantes de instrumentos de gestão territorial sem prejuízo dos deveres próprios de cada autor de projecto. | CR3, CR4, CR6, CR7, CR8, CR9, CR14, CR15 |
| 5. Instruir o processo relativo à constituição da equipa do projecto, o qual inclui a identificação completa de todos os seus elementos, cópia dos contratos celebrados para a elaboração do projecto, cópia dos termos de responsabilidade do projecto, cópia dos comparativos de custos do seguro de responsabilidade civil nos termos do art.º 24 do Dec. Lei 31/2009 de 3 de Julho. | CR1, CR3, CR4, CR5, CR7, CR8, CR9 |
| 6. Assegurar a compatibilidade com o coordenador em matéria de SST durante a elaboração do Projecto, visando a aplicação dos princípios gerais de segurança em cumprimento da legislação em vigor. | CR1, CR2, CR3, CR4, CR7, CR8, CR9 |
| 7. Colaborar com os autores do projecto, no sentido de promover o esclarecimento do relevo das opções de concepção ou de construção no custo ou eficiência da obra, sempre que aquele o solicite ou justifique. | CR1, CR2, CR3, CR4, CR7, CR8, CR9 |
| 8. Partilhar no esclarecimento de situações não conformes que sejam aplicáveis à Equipa de Projecto que lidera. | CR1, CR2, CR3, CR4, CR7, CR8, CR9 |

COMPETÊNCIAS RELACIONAIS

CR1: Orientação para resultados
CR2: Relacionamento interpessoal
CR3: Flexibilidade/Adaptabilidade
CR4: Orientação para o serviço
CR5: Liderança

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

CT1: (STR Visão CPM (ou similar))
CT2: Excel
CT3: AutoCAD
CT4: SAP2000
CT5: SCS (ou similar)
CT6: CisaRevit (ou similar)

REQUISITOS DE ACESSO À FUNÇÃO
Bacharelato ou Licenciatura pré-bolonha preferencialmente em áreas de Engenharia Civil ou Mecânica
Experiência superior a 8 anos em gestão de projetos
Experiência em projetos maior a de 4 NNE
Inscrito na Ordem dos Engenheiros (OE) ou na Ordem dos Engenheiros Técnicos (OET)

Figura 14 - Exemplo perfil profissional Coordenador de projeto

Os perfis profissionais, enquanto instrumentos de GRH, suportarão as orientações para as práticas de gestão de pessoas. Neste trabalho servem de base à definição do modelo de Gestão de Desempenho e especificamente para a elaboração das fichas de avaliação de desempenho.

4.3.3. Ficha de Avaliação de Desempenho

Em concordância com o manual do sistema de gestão de desempenho, foram desenvolvidas, fichas de avaliação (anexo 6), tendo em conta indicadores que deverão espelhar o alinhamento que deve existir entre a avaliação do desempenho do colaborador (proporcionada pela sua chefia direta e pela autoavaliação) e a monitorização da performance da organização. Desta forma, poder-se-á identificar possíveis desvios (*gaps*) entre o que se pretendia atingir e o que efetivamente se atingiu, de modo a contemplar planos de formação que sejam apropriados e onde o foco seja a excelência.




FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nº Colaborador: _____ Avalia: _____
 Nome: _____
 Função: Coordenador de Projeto
 Departamento: Projeto Data: _____
 Avaliador: _____

MISSÃO
 Gerir o planeamento, execução e monitorização dos projetos. Coordenar e supervisionar as equipas responsáveis pela conceção de estratégias e execução dos projetos.

| INDICADOR/DESCRIÇÃO/UNIDADE | NOTAS |
|--|--|
| 1. Atuar no âmbito das atividades de gestão de projetos em função das características do setor, garantindo a sustentabilidade e a rentabilidade através das soluções a adoptar (dentro dos acordos comerciais) e das melhores práticas no processo do Cliente. | CR1, CR2, D11, C14, CT1, CT2, CT3, CT4 |
| 2. Assumir a responsabilidade sobre os projetos desenvolvidos e executar, assegurando a concretização dos planos de modo a garantir a sua viabilidade e o seu sucesso. | CR1, CR2, D11, C14, CT1, CT2, CT3, CT4 |
| 3. Actuar junto do Cliente, em colaboração com os técnicos do projeto, no sentido de garantir o melhoramento do retorno dos capital, do cumprimento de contratos ao custo ou valorizado do setor. Sempre que possível o melhor no mercado. | CR1, CR2, D11, C14, CT1, CT2, CT3, CT4 |
| 4. Verificar no desenvolvimento dos projetos a aplicação dos requisitos legais e regulamentares aplicáveis, assegurando-se os critérios de segurança de gestão. Manter os processos em conformidade com os procedimentos do setor. | CR1, CR2, D11, C14, CT1, CT2, CT3, CT4 |
| 5. Criar e assegurar a eficácia e a sustentabilidade do projeto, o qual inclui a identificação completa de todos os seus elementos, criação de contratos celebrados para o melhor dos interesses do projeto, a partir das responsabilidades do projeto, criação dos mecanismos de controlo de segurança de responsabilidade de cada um dos membros do projeto. | CR1, CR2, D11, C14, CT1, CT2, CT3, CT4 |
| 6. Assumir a responsabilidade sobre o desenvolvimento dos projetos de acordo com o plano de trabalho do projeto, visando a optimização dos recursos através da aplicação dos recursos disponíveis em função das necessidades do projeto. | CR1, CR2, D11, C14, CT1, CT2, CT3, CT4 |
| 7. Colaborar com os técnicos do projeto, no sentido de garantir o melhoramento do retorno dos capital através da aplicação de estratégias de controlo ao custo ou valorizado do setor, sempre que possível o melhor no mercado. | CR1, CR2, D11, C14, CT1, CT2, CT3, CT4 |
| 8. Participar no desenvolvimento de soluções inovadoras que sejam aplicáveis à Equipa do Projeto que lidera. | CR1, CR2, D11, C14, CT1, CT2, CT3, CT4 |

Como o Colaborador se sente (depois da avaliação e Autoavaliação do mesmo)

PLANO DE FORMAÇÃO

| Áreas de Intervenção | Ações propostas | Tipos de Formação | Observações |
|----------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| | | | |
| | | | |

| COMPETÊNCIAS RELACIONADAS | Objetivo Esperado | Avaliação Inicial | Previsão de | Resultado Final | % Otimizado | Resultados Competências |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------|-----------------|-------------|-------------------------|
| CR1 (Gestão de projetos) | | 100% | 100% | 100% | 100% | |
| CR2 (Gestão de projetos) | | 100% | 100% | 100% | 100% | |
| CR3 (Gestão de projetos) | | 100% | 100% | 100% | 100% | |
| CR4 (Gestão de projetos) | | 100% | 100% | 100% | 100% | |
| CR5 (Gestão de projetos) | | 100% | 100% | 100% | 100% | |

| COMPETÊNCIAS TÉCNICAS | Objetivo Esperado | Avaliação Inicial | Previsão de | Resultado Final | % Otimizado | Resultados Competências Técnicas |
|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------|-----------------|-------------|----------------------------------|
| CR1 (Gestão de projetos) | | 100% | 100% | 100% | 100% | |
| CR2 (Gestão de projetos) | | 100% | 100% | 100% | 100% | |
| CR3 (Gestão de projetos) | | 100% | 100% | 100% | 100% | |

| DESEMPENHO | Objetivo Esperado | Avaliação Inicial | Previsão de | Resultado Final | % Otimizado | Resultados Desempenho |
|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------------|
| CR1 (Gestão de projetos) | | 100% | 100% | 100% | 100% | |
| CR2 (Gestão de projetos) | | 100% | 100% | 100% | 100% | |
| CR3 (Gestão de projetos) | | 100% | 100% | 100% | 100% | |

| SÍNTESE DE RESULTADOS | |
|---------------------------------|------|
| Score Competências Relacionadas | 100% |
| Score Competências Técnicas | 100% |
| Score Desempenho | 100% |
| Score Global | 100% |

Figura 15 - Ficha de avaliação de desempenho

A avaliação global traduz o valor/score global do desempenho do colaborador, que é determinado pelos resultados obtidos nas três dimensões: competências relacionais, competências técnicas e objetivos quantitativos.

Cada dimensão é avaliada de acordo com um coeficiente de ponderação, que representa o seu peso relativo na avaliação global do desempenho. As ponderações atribuídas a cada dimensão são diferenciadas de acordo com o nível de responsabilidade do avaliado

Tabela 4 - Ponderações atribuídas a cada dimensão

| GRUPO | % OBJETIVOS | % COMPETÊNCIAS RELACIONAIS | % COMPETÊNCIAS TÉCNICAS |
|--|-------------|----------------------------|-------------------------|
| Coordenador Todas as funções com responsabilidade de chefia e de gestão de equipas | 60% | 30% | 10% |
| Técnico Todas as funções de carácter técnico-operacional que não possuam gestão de equipas | 50% | 25% | 25% |
| Assistente Todas as funções de carácter operacional que não possuam gestão de equipas | 40% | 20% | 40% |

O resultado final da avaliação global do desempenho será apurado da seguinte forma:



Figura 16 - Processo de apuramento da avaliação global do desempenho

4.3.4. Manual do Sistema de Gestão de Desempenho (SGD)

O sistema de gestão do desempenho constitui um processo essencial ao nível da gestão de recursos humanos de uma organização. Para a Prospectiva, o sistema de gestão do desempenho será encarado como elemento-chave do desenvolvimento das suas pessoas. Entende-se, desta forma que, gerir o desempenho é mais do que avaliar.

Apostando-se num acompanhamento contínuo do desempenho individual que se focaliza em objetivos, corrigindo possíveis desvios e orientando cada colaborador potenciando os seus resultados e, conseqüentemente os seus departamentos e da organização, desenvolveu-se o manual do sistema de gestão de desempenho (anexo 7), onde serão descritos todos os procedimentos e métodos a levar em conta aquando do processo da avaliação de desempenho.

O SGD desenvolvido pela Prospectiva tem por base um sistema a 90°, ou seja, implica que o desempenho de cada colaborador seja gerido e avaliado exclusivamente pela sua chefia hierárquica. Este sistema de avaliação implica que cada chefia assuma um papel de enorme responsabilidade pelo desenvolvimento da equipa e de cada um dos colaboradores que lhe reporta hierarquicamente. Pretende-se, também, que cada colaborador se aplique, de forma ativa, no seu próprio processo de desempenho.



Figura 17 - Intervenientes no processo de gestão do desempenho

Este SGD engloba três diferentes dimensões fundamentais para gerir o desempenho: competências relacionais, competências técnicas e objetivos. Estas dimensões servirão para alcançar os resultados pretendidos, no qual será considerada a avaliação de desempenho propriamente dita.

Neste sistema ainda se contempla uma quarta dimensão: desenvolvimento pessoal. Embora esta dimensão não tenha um impacto direto no processo avaliativo, a sua aplicação é considerada prioritária, visto ter repercussão direta no desenvolvimento pessoal do colaborador e consequentemente melhoria do nível de proficiência profissional. Desta forma, na etapa desenvolvimento pessoal é delineado um plano de desenvolvimento individual (ponto 6 do Manual de Gestão de Desempenho – Anexo 7).

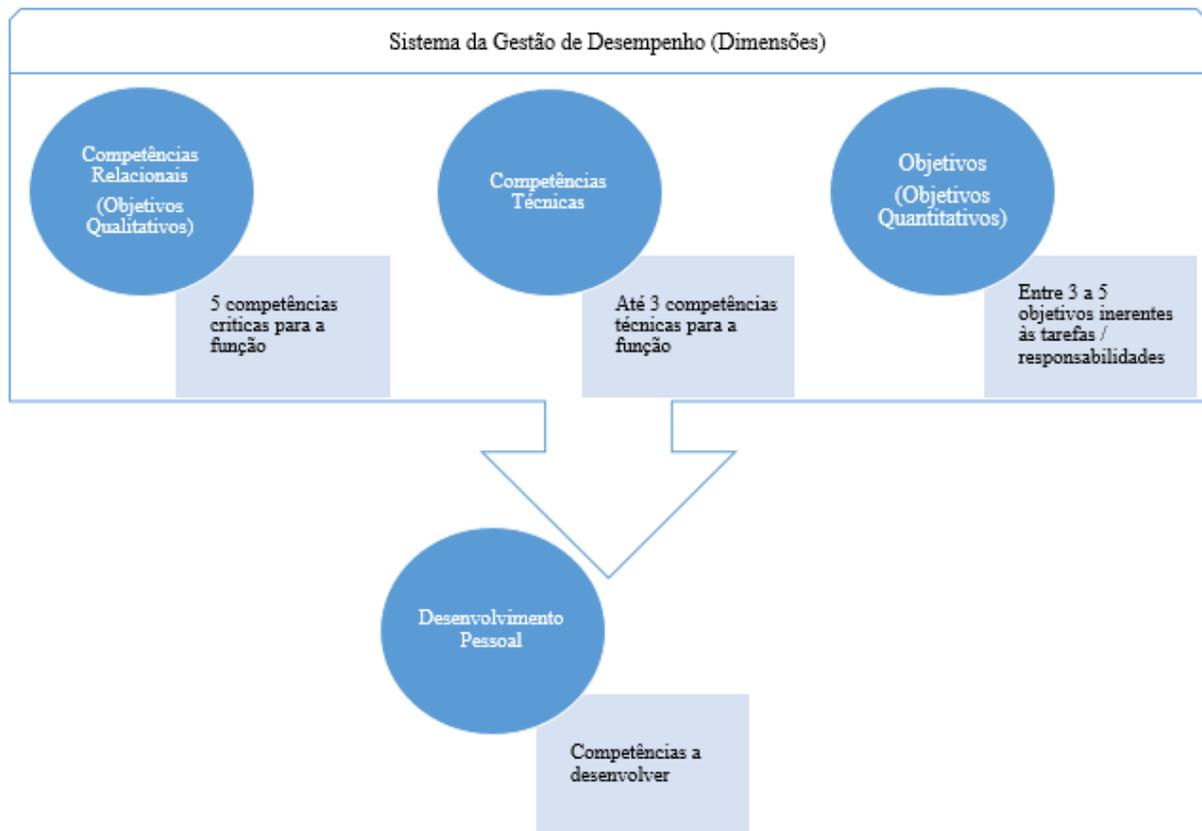


Figura 18 - Dimensões do Sistema de Gestão de Desempenho

4.4. Impactos do Projeto

Atendendo aos objetivos iniciais deste projeto, procura-se que os impactos do mesmo contribuam para elevar os níveis de identidade e modificar a cultura organizacional existente, assim como, aumentar o grau de pertença dos membros que fazem parte da família Prospectiva, que se tem vindo a perder ao longo do tempo, de certa forma, devido à crise sentida no setor dos serviços de engenharia em Portugal. Por outro lado, a organização acredita que ao apostar na melhoria do desempenho das suas pessoas, automaticamente irá alcançar níveis de performance organizacionais de excelência.

Deste modo, e em termos práticos pretende-se criar ferramentas úteis para apoiar a organização no seu processo de melhoria contínua e no alcance dos objetivos estratégicos, tendo no centro o desenvolvimento das suas pessoas e, acreditando que para isso seja necessário fomentar um modelo meritocrático e assente no desenvolvimento de competências através de planos individuais. Pretende-se também, dar continuidade à notoriedade que a Prospectiva possui no setor dos serviços de engenharia, distinguindo-se pela qualidade dos serviços prestados confirmados pelos níveis de satisfação dos seus colaboradores, parceiros e clientes.

Isto posto, pressupõe-se uma mudança da cultura organizacional, de forma a conseguir articular a estratégia organizacional com um modelo meritocrata para que sejam cumpridos os objetivos organizacionais.

CONCLUSÃO

A competitividade e a globalização reconfiguraram o paradigma organizacional existente até então, exigindo às próprias organizações uma maior capacidade de se desenvolverem e de se tornarem mais eficazes e eficientes. Deste modo, a Prospectiva não é indiferente a estes fenómenos, tendo-se vindo a adaptar às inúmeras mudanças, seja ao nível do próprio sector, como a nível interno, de modo a continuar a prestar um serviço de excelência no setor e nos mercados em que atua.

No panorama organizacional interno é assumido que o que proporciona a consistência do trabalho apresentado levando a resultados de excelência é sem dúvida a qualidade das suas pessoas, que detêm um papel de relevância no atingimento dos objetivos e assim, ajudarem a impulsionar a organização para outro patamar.

Consequentemente, com o presente trabalho foi possível desenvolver um instrumento de gestão da performance organizacional integrado com um sistema de avaliação de desempenho alinhado com a gestão estratégica. Isto é, conseguir correlacionar os resultados atingidos por parte da organização com o desempenho do colaborador, tendo em conta o alinhamento estratégico dando continuidade à prestação de um serviço de excelência.

Neste trabalho optou-se por aplicar a metodologia do BSC visto que esta ferramenta determina na sua essência que se tenha uma noção real e prática da missão, visão e dos objetivos estratégicos. Este tipo de conhecimento proporciona um maior envolvimento dos colaboradores na definição e no alinhamento da estratégia, mas também na elaboração dos objetivos organizacionais.

Assim sendo, foi levado a cabo uma análise (estratégica) considerando a visão e desenvolvendo os eixos estratégicos para cada perspetiva, tendo em conta a concretização dos objetivos propostos. Desenvolvendo cada perspetiva (financeira, clientes, processos internos, inovação e aprendizagem) foram definidos indicadores mensuráveis, assim como, metas realistas, proporcionando um grande *input* ao sistema de gestão integrado que existe atualmente na organização e que nada tem a ver com uma ferramenta de gestão como é o BSC.

Posto isto, e de forma a beneficiar do alinhamento estratégico proporcionado pelo BSC, foi possível elaborar um sistema de gestão de desempenho que pudesse ser aplicado tendo em conta a realidade da Prospectiva. Desta maneira, colmatou-se uma pretensão antiga da Administração, de forma a eliminar situações que pudessem ser interpretadas como “favoritismos internos”. Assim, desenvolveu-se o projeto “Pela Excelência!”, que na sua essência pretende, através de um método meritocrático, promover e valorizar o desempenho dos colaboradores, mas também que os mesmos possam ter acesso a informação que leve a uma reflexão individual sobre o que pode ser melhorado tendo em conta os objetivos alcançados.

Por este trabalho ter sido corroborado pela Administração, seguir-se-á uma fase de reajuste do sistema de gestão interno, contemplando o desenvolvimento ou melhorias nos BSC’s apresentados, para que no futuro se possa analisar, através de indicadores financeiros e não financeiros, a performance organizacional.

Apesar das limitações identificadas ao longo deste trabalho, inerentes da cultura organizacional existente, pela própria inexistência de chefias intermédias ou pela necessidade de reorientação de prioridades e de estratégias, de futuro, os objetivos passam por redefinir o próprio organograma, tendo por base a alocação das chefias intermédias, formar essas mesmas chefias para que possam acompanhar a implementação do sistema de gestão de desempenho, com o objetivo de se lançar um projeto piloto após essa fase, incidindo em um ou dois departamentos, e após todas as correções necessárias, dissipar por toda a organização ou até replicar este projeto em todas as empresas satélites que constituem a família Prospectiva.

Cada empresa e cada pessoa, como identidade própria que é, possui competências únicas, que deverão ser desenvolvidas no sentido de criarem valor e diferenciação no mercado, que lhes permita um crescimento sustentado e sólido, para que se consigam manter um passo à frente das exigências e dinâmicas de um mercado cada vez mais global e competitivo. Dessa forma, uma boa gestão da performance organizacional e avaliação do desempenho individual são, um passo em frente no alcance deste patamar.

BIBLIOGRAFIA

- Aguinis, H., (2007). *Performance management*. Pearson/Prentice Hall.
- Aguinis, H. (2009b). *An expanded view of performance management*. London JW Smither & M. (Eds.). *Performance management: Putting research into practice*. San Francisco, CA: Jossey - Bass / Wiley.
- Anthony, R. N. e Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12a edição). McGraw - Hill International Edition
- Bardin, L (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora
- Bourne, M. (2008). Performance measurement: learning from the past and projecting the future. *Measuring Business Excellence*, vol.12 no. 4, páginas 67-72
- Brito, N. (2013). *Um Sistema de Avaliação de Desempenho e Performance: Estudo de caso numa Empresa da Indústria Metalomecânica*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Lisboa: ISCTE Business School.
- Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento. Um Estudos Exploratório de Inovações na Gestão de Pessoas*. Lisboa: RH Editora.
- Cascão, F. (2005). *Gestão por Competências*. Porto: Edições IPAM.
- Caetano, A. (2008a). *Avaliação de Desempenho - Conceitos, Metáforas e Práticas* (2a ed.). Lisboa: RH Editora.
- Caetano, A. (2008b). *Avaliação de desempenho - O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam Saber* (2ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cardoso, C. (2007), *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª Edição, Lisboa: RH Editora

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C. & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo.

Hofer, C. H & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. South-Western.

Johnson, H. Thomas (1991). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Harvard Business Press.

Jordan, H., Carvalho das Neves, J. & Azevedo Rodrigues, J.(2005). *O Controlo de Gestão: ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Áreas Editora: Lisboa.

Kaplan, R. & Norton, D. (2000), Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 5, September/October, 167-176.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R., Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* (January-February): 71-79.

Kaplan, R., Norton, D., (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review* (September-October): 134-147.

Kaplan, R., Norton, D., (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* (January-February): 75-85.

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

Kevin, R.M. & Cleveland, J. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social Organizational and Goal-Based Perspectives*. California: Sage.

Mintzberg, H. Lampel, J. Ghoshal & Quinn, S. (2013), *The strategy process: concepts, contexts, and cases*. Pearson Education.

- Morais, T. (2017). *Redesenho de instrumentos de avaliação de desempenho docente nas escolas salesianas portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Administração Escolar. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Nascimento, G. & Pereira, A. (2015). A gestão e a avaliação de desempenho, em Aristides Isodoro Ferreira, Luís Frutuoso Martine, Francisco Guilherme Nunes e Henrique Duarte (org.), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*, Lisboa: RH Editora, pp. 249-305
- Niven, P. (2008), *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. Hoboken, John Wiley & Sons.
- Niven, P.(2014). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. Hoboken, Wiley.
- O’Sullivan, S. (2009). International performance appraisals: a review of the literature & agenda for future research. *The Journal of American Academy of Business*. Cambridge, vol.14 no. 2, páginas 171-180.
- Quinn, J.B., Mintzberg, H & James, R. M (1988). *The strategy process: concepts, contexts, and cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.
- Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME*. Lisboa: Lidel.
- Serra, F. et al. (2010). *Gestão Estratégica: conceitos e prática*. Lisboa: Lidel.
- Smither, J. (1998). *Performance Appraisal – State of the Art in Practice*. Jossey-Bass.
- Sousa, M. e Rodrigues, L. (2002). *O Balanced Scorecard – Um instrumento de Gestão Estratégica para o século XXI*. Rei dos Livros.
- Tagen, S. (2005). Improving the performance of a performance measure. *Measuring Business Excellence*, 9(2), p. 4-11.
- Tregoe, B., & Zimmerman, J., (1982), *Top Management Strategy*. Simon & Schuster.
- Yin, R (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.

ANEXOS

ÍNDICE DOS ANEXOS

Anexo 1 – Guião das Entrevistas

Anexo 2 – Guião de Análise de Conteúdo

Anexo 3 – Transcrição das Entrevistas

Anexo 4 – Análise de Conteúdo das Entrevistas

Anexo 5 – Perfis Profissionais

Anexo 6 – Ficha de Avaliação de Desempenho

Anexo 7 – Manual de Gestão de Desempenho

Anexo 8 – Catálogo de Competências

Anexo 1 – GUIÃO DA ENTREVISTA

- **Apresentação do entrevistador.**
- **Apresentação do objetivo do projeto: Neste estudo procuramos:**
 - Compreender melhor a realidade da organização;
 - Compreender o nível de predisposição dos envolvidos para o SGD;
 - Procurar envolvimento dos diferentes atores na definição de um possível SGD;
 - Gerar informação vital através de questões situacionais para o projeto
- **Motivação das entrevistas:**
 - Acesso a informação em primeira mão;
 - Envolvimento dos participantes;
 - Contribuir par um melhor conhecimento da organização.
- **Propósito da informação recolhida:**
 - Recolha de informação pertinente para o projeto;
 - Produzir informação essencial para desenhar o SGD.
- **Participantes:**
 - Quatro colaboradores entrevistados de forma individual: dois com funções de Coordenação, um da área de Projeto e outro da área de Suporte (Direção Administrativo-Financeira) e dois elementos que reportam a cada um desses Coordenadores, tendo com função Engenheiro Projetista e outro Técnica Superior de Gestão.
- **Procedimento:**
 - Solicitação de autorização à Administração e explicação do objetivo do projeto;
 - Preparação do guião de entrevista tendo por base perguntas que fossem relevantes para o projeto;
 - Pedido de participação aos colaboradores, através de e-mail a explicar o objetivo do projeto e a informar que toda a informação fornecida é anónima e confidencial. O nome do entrevistado ou qualquer outro nome não serão identificados em nenhum momento

- Agradecimento prévio;
- Realização das entrevistas com apoio de um gravador;
- Transcrição das entrevistas e registo das expressões e contextos e verificação do conteúdo por parte dos entrevistados;
- Análise de conteúdo das entrevistas.

- **Organização da entrevista:**

| Tempo aplicado | Ação a ser desenvolvida |
|-----------------------|---|
| 5 minutos | <p>Acolhimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agradecimento prévio - Importância da participação do entrevistado para o desenvolvimento do projeto <p>Explicação do propósito do tema:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explicar os objetivos e a importância do mesmo <p>Quebra-gelo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pergunta generativa (pergunta que vai gerar o desenrolar da narrativa): Alguma vez pensou na possibilidade de um sistema de avaliação de desempenho na empresa? Porquê? |
| 35 minutos | <p>Entrevista: (ver guião)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resposta e criar diálogo acerca das perguntas colocadas |
| 15 minutos | <p>Síntese e Conclusão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Síntese dos temas e das ideias abordadas ao longo da entrevista; - Análise de possíveis conclusões - Agradecimento final pela disponibilidade e cooperação |

- **Guião da Entrevista:**

Guião de Entrevista

| | |
|-----------------------|--|
| Nome do entrevistado: | |
| Cargo: | |
| Departamento: | |
| Data da entrevista: | |

Pergunta Generativa (pergunta que vai gerar o desenrolar da narrativa):

Alguma vez pensou na possibilidade de um sistema de avaliação de desempenho na empresa? Porquê?

Caracterização da empresa:

Quais considera serem os principais objetivos estratégicos da empresa para o curto e o médio-longo prazo? (ações que considera mais urgentes e mais importantes)

Quais as maiores vantagens da empresa para concretizar esses objetivos?

E quais considera serem os aspetos em que a empresa apresenta maiores fragilidades?

Caracterização do departamento:

Quais são as responsabilidades/atribuições do departamento?

Quais as práticas/processos existentes no departamento que permitem pôr em prática o plano de ações/atividades? (abordar a questão das vantagens)

Considera que o plano de ações/atividades do departamento encontra-se alinhada com a estratégia do negócio/mercado? De que forma?

O que poderá ainda ser melhorado, ou seja, quais os pontos fracos?

Caracterização das pessoas:

Quais as maiores vantagens que considera existirem na sua equipa (ou entre os colaboradores da empresa) para alcançarem os objetivos a que se propõem?

E as maiores dificuldades?

Caracterização da função (Levantamento de Competências/Responsabilidades):

Que função desempenha na empresa?

Quais os requisitos necessários para o exercício da sua função?

Quais as principais responsabilidades/tarefas da sua função?

Quais são as competências (técnicas e relacionais) necessárias para desenvolver a sua função?

Quais os indicadores de performance/resultados utilizados ou que poderiam ser utilizados para medir o seu desempenho?

Scorecard:

Quais os indicadores utilizados ou que utilizaria, atualmente, para medir as atividades desenvolvidas pelo Departamento?

Quais as áreas/pontos do Departamento que considera mais urgente “medir” e porque motivos?

Agradecimento final pela disponibilidade e cooperação. Em caso de dúvida ou para qualquer esclarecimento adicional sobre a investigação, contactar Miguel Barbosa através do e-mail miguel_pimenta_barbosa@hotmail.com.

Anexo 2 – GUIÃO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

- **Descrição:**

“A análise de conteúdo é uma interpretação pessoal por parte do investigador com a relação à compreensão que este tem dos dados e, apesar de se poder atribuir diferentes significados, este tipo de análise assume-se como um método sistemático caracterizado pelo trabalho de dados recolhidos de várias formas: organiza-os, divide-os em categorias, sintetiza-os e extrai-lhes as ideias principais, o que se traduz na existência de três etapas que são a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados e a interpretação inferencial” (Bardin, 2009)

- **Método:**

“Este método de análise de dados implica detetar, numa primeira fase, as unidades de registo mais relevantes para o estudo. Estas unidades de registo representam os aspetos relativos ao significado que vão ser codificados, e equivalem à secção de conteúdo a ponderar como unidade de base, tendo como base a categorização” (Bardin, 2009).

A codificação da informação reporta-se à acumulação de unidades e à transformação dos dados por meio de critérios de divisão, no entanto, para este trabalho, os critérios seleccionados para a unidade de registo foram algumas alocadas à caracterização de cada grupo de questões que foram realizadas, uma vez que estas representam temas de investigação. Desta forma, as respostas obtidas foram associadas de acordo com os dados vistos como relevantes para a análise.

- **Em tabela:**

| Categoria | Subcategoria | Questões | Unidades de Registo | Palavras-Chave |
|---|--------------------------------------|-------------------|----------------------------|------------------------------|
| Grandes temáticas à luz da problemática | Tipologia Ideia Unidade mínima | Perguntas tipo | Citações | Resumo das ideias principais |

Anexo 3 – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Entrevista n.º 1 – Coordenador de Projeto

M: Quais considera serem os principais objetivos estratégicos da empresa para o curto e médio-longo prazo? (ações que considera mais urgentes e mais importantes)

E1: Relativamente a essa questão que me parece mais importante é reforçar no fundo a imagem da empresa no mercado nacional. Não é que a imagem não exista e não seja uma imagem forte, mas penso que temos trabalhado maioritariamente com empresas públicas, com entidades públicas e reforçar essa imagem perante investidores privados, nacionais e estrangeiros, evidentemente, penso que possa estar aí a forma de muitas vezes conseguir ultrapassar períodos de crise, principalmente este último mais recente. Nós estivemos sempre muito dependentes dos contratos públicos, que facto representa uma fatia importante nas obras do nosso país, mas este tipo de contratos são algo “cegos”, nós ou conseguimos dar resposta e estar dentro dos valores ou não conseguimos, portanto aí a imagem acaba por ser importante mais para coisas de pequena montra: convites entre outras coisas... Agora há de facto outras obras de investidores privados que penso que era importante estarmos mais presentes... são clientes onde poderíamos crescer e o investimento que se calhar temos de fazer mais é nesse sentido. Apostar mais na vertente comercial... hoje em dia utilizamos uma panóplia de ferramentas digitais, como o site, LinkedIn que nos poderiam ajudar a alcançar alguns clientes.

M: Quais as maiores vantagens da empresa para concretizar esses objetivos?

E1: Sem dúvida a experiência da equipa, de muitos elementos da equipa. Nós temos de facto pessoas com muita experiência numa área, e se calhar volto a insistir que foi durante muito tempo mais direcionada para as infraestruturas urbanas, lá está, aquela vertente para as obras públicas..., mas que é uma equipa que é muito importante... e a resposta ao reforço da imagem, ganha-se através desse *know how*, mas também através da qualidade do trabalho. Acho que são fatores diferenciadores, claro que a marca comercial para lá chegarmos é muito importante, mas depois não fizermos o trabalho com qualidade ficamos, pela primeira parte.

M:E quais considera serem os aspetos em que a empresa apresenta maiores fragilidades?

E1: Aponto se calhar duas fragilidades, uma que tem a ver com o funcionamento, com os procedimentos do Departamento de Projeto, no fundo é disso que estamos a falar que quanto a mim, que no fundo é transversal, toda a gente que aqui trabalha sabe que é assim! Não há uma Coordenação centrada, objetiva do Departamento e portanto isto muitas vezes é positivo porque nos permite a todos ir fazendo a coordenação dos nossos projetos e conseguimos interagir uns com os outros, mas muitas vezes levanta dificuldades ao nível de afetação de meios ao vários projetos, por exemplo, porque é que estamos a desviar para este determinado projeto, quando o outro tem um prazo que está a decorrer em simultâneo, saber quais são as prioridades e isso só se consegue se existir de facto uma Coordenação objetiva, embora seja uma empresa relativamente pequena ao nível do Departamento de Projeto, não somos muitos e portanto não se justifica uma figura que só faça isso, quer dizer... no entanto já se tentou várias vezes fazer isso, mas não é fácil conseguir fazer isso. Para mim é uma das maiores fragilidades, embora nós temos vindo a conseguir colmatar. A outra fragilidade que resulta um bocado da crise recente, foi alguns colegas terem saído e que davam resposta a certas especialidades e que nós neste momento não temos, de certa forma estamos limitados, em alguns casos existem lacunas ao nível da especialização da equipa, em algumas áreas que têm alguma importância como seja a climatização, AVAC, instalações elétricas, segurança contra incêndios... neste momento ao nível do projeto não temos ninguém que dê resposta nestas áreas e isso, de facto, teve a ver, de uma forma quase indireta, porque as pessoas saíram a bem, não houve despedimentos, mas que foram tentar o seu próprio caminho. No entanto hoje em dia, tentamos colmar isso com a subcontratação, com a colaboração com outras empresas, que no fundo penso que isso tenha sido a forma que as empresas também se conseguiram aguentar nesta fase, colaborando umas com as outras, mas não é de todo a forma ideal para quando se tem grandes projetos pela frente e, além de estarmos aqui e termos de dar a resposta sozinhos.

M: Quais são as responsabilidades/atribuições do Departamento?

E1: Nós fazemos, desde logo, numa fase inicial dar apoio ao Departamento Comercial na elaboração das propostas. Acabamos por ser nós, no fundo, quando há necessidade de uma resposta mais técnica para elaboração da proposta, acabamos ser nós a dar esse apoio e depois o desenvolvimento do projeto propriamente dito, o que nós fazemos aqui no fundo é projeto, revisão de projetos de outras empresas, e que também é uma figura que hoje em dia é obrigatória ao nível de algumas obras públicas de certa dimensão, é a revisão de projeto e depois em menor escala, que representa uma fatia menor da nossa intervenção, a assistência à obra no fundo... e é isto no fundo de fazemos!

M: Quais são as práticas/processos existentes no departamento que permitem pôr em prática o plano de ações/atividades? (abordar a questão das vantagens)

E1: O processo é relativamente simples, nós acabamos por saber e ter presente as competências de cada um, não é! E assim que entra um projeto, conseguimos ali, quase conseguir montar uma equipa, perceber qual é a pessoa ideal para fazer a coordenação daquele projeto e, que meios que ele vai precisar para levar o projeto para a frente. No fundo isso é a atribuição da responsabilidade do projeto tendo em conta as especialidades que estão no fundo envolvidas... é desde logo o pontapé de saída. Também em alguns casos é atribuído os projetos, dependendo da disponibilidade existente na equipa de projeto. Entre todos e com conhecimento da Administração, na figura do Eng.º Brito, que desde logo é o primeiro a ter essa noção e a saber distribuir “o jogo” e, depois entre nós próprios também acabamos por ir ajustado isso e a colaborar uns com os outros. Aqui, tendo sempre que o espírito seja esse... que nós não pensarmos que o determinado que temos em mãos é nosso ou é de uma quinta que é nossa... a ideia é que é a empresa que tem de ficar bem vista no fim disto tudo e, portanto, se nós tivermos que atrasar um projeto que temos em mãos porque outro projeto que está com outro colega é mais importante, é isso que temos de fazer. Sempre em prol da empresa, mas sempre com espírito de interajuda, no entanto não é fácil, porque as coisas são atribuídas e depois cada um quase que as toma pessoais, não é!... Eu percebo que possa ser aborrecido o projeto A, B ou C estar a cumprir e o nosso estar e estar a ficar para trás e nós sentimos sempre qualquer pessoal no meio disso, mas, quer dizer, aquilo que

eu tento transmitir que isso interessa pouco... o que interessa é a empresa sair bem no meio disto tudo.

M: Considera que o plano de ações/atividades do departamento encontra-se alinhada com a estratégia do negócio/mercado? De que forma?

E1: Eu penso que sim! É certo se a estratégia e a organização se têm mantido é porque também... como disse há bocado, de não existir uma coordenação mais centralizada, toda a gente conhece o problema, e dessa forma todos contribuirão para a resolução do problema e das situações menos favoráveis. A empresa teve de se reajustar, há uns anos atrás, nos anos 90 em que havia muito trabalho, criaram-se grandes empresas de projeto e aí era fácil de existir a figura de um Coordenador de Projeto, o Chefe da sala de desenho... havia atribuições muito específicas para cada área do negócio... hoje em dia se calhar não se justifica...faz mais sentido que consigamos fazer essa gestão entre todos, criando a oportunidade e polivalência nas pessoas.

M: O que poderá ainda ser melhorado, ou seja, quais os pontos fracos?

E1: Há um aspeto, que eu não disse há bocado, mas no fundo isto está tudo interligado, que é a questão da formação. De facto, eu sinto que hoje em dia a formação é cada vez mais importante porque a legislação muda a um ritmo alucinante. Nós estamos sempre a precisar de nos atualizar e de facto não tem sido uma aposta forte da empresa, no últimos 6,7 ou 8 anos, por aí que a coisa parou um bocado... agora com a saída de alguns colegas, apostou-se na formação de alguns elementos, mas formação de raiz em áreas específicas, não nesta componente de atualização, que eu penso que seja muito importante... nós sentirmo-nos permanentemente atualizados e saber o que os outros congéneres, no fundo estão a fazer e, isso quer dizer, resulta quando essa formação não é feita, a malta fica um bocado para trás... é inevitável. Mesmo que cada um por si tenha essa vontade de aprender, é diferente. A existência de uma formação mais assídua seria algo que poderia ser melhorada... elementos a terem formação 2 em 2 anos em áreas diferentes, poderia ser uma grande mais valia. Mas

também há outro “problema” que a empresa tem... como durante muitos anos fizemos projetos na área das infraestruturas urbanas, abastecimentos de águas, saneamento, redes viárias, nota-se uma componente de especialização da equipa muito forte nesse campo noutras áreas como edificios não há praticamente colegas que consigam, que saibam e que estejam à vontade e que sejam rentáveis, no fundo tem a ver com isso... porque se todos formos estudar e formos procurar e saber como se faz também conseguimos, agora a aposta tem de facto na especialização para que possamos continuar a dar uma resposta de qualidade e para isso a especialização é importante... e esse aspeto, hoje em dia como o mercado “arrefeceu” um bocado na área das infraestruturas urbanas era importante que existisse alguma flexibilização das pessoas quererem ir para outras áreas... no fundo saírem das áreas onde se sentem mais confortáveis e tentarem... no entanto há cá elementos que conseguem acompanhar nesse sentido embora essas coisas acabem por essas coisas terem consequência na demora na agilidade na resposta que considero um fator importante.

M: Quais as maiores vantagens que considera existirem na sua equipa (ou entre colaboradores da empresa) para alcançarem os objetivos a que se propõem?

E1: Algo que já foi deixando nesta conversa é que a grande experiência da maior parte dos elementos da equipa e os elementos menos experientes também normalmente compensam isso com uma dinâmica superior, uma vontade de aprender e acho que de uma forma geral o relacionamento interpessoal é muito bom. As pessoas, numa forma geral as pessoas conseguem trabalhar em equipa e que considero que isso seja muito positivo.

M: E as maiores dificuldades?

E1: Algo que também já fui deixando escapar... por um lado falta de flexibilidade para algumas áreas de projetos onde algumas pessoas não se sentem à vontade, isto num campo mais pessoal... no ponto de vista, se calhar, da organização a falta da coordenação central que é muito importante que se consiga distribuir os meios certos pelas prioridades certas e que muitas vezes isso gera dificuldades.

M: Que função desempenha na empresa?

E1: Eu faço um bocado de tudo! Faço coordenação e projeto também... fazemos Coordenação dos projetos que são atribuídos, mas no fundo é com a colaboração de todos e nessa medida eu também sou colaborador desses mesmos projetos, no entanto eu acho que as coisas funcionam assim. Eu quando digo que isso Às vezes pode gerar alguma dificuldade na distribuição de meios materiais e humanos... se calhar se houvesse uma figura centralizada também poderia existir outras dificuldades, portanto não estou só a dizer que isso sejam só aspetos positivos... certamente em alguns projetos agiliza, noutras casos podia criar algumas dificuldades, até de relacionamento entre colegas, que neste momento não existem.

M: Quais os requisitos necessários para o exercício da sua função?

E1: Principalmente na parte da coordenação é importantíssimo conhecermos muito bem... há um aspeto que é desde logo importante que é quando o trabalho nos chega vindo do cliente e nós sabemos qual é o objetivo do trabalho... é quase que antes de começar a fazer qualquer coisa, “perder” um bocado de tempo a perceber o projeto que temos em mãos... acho isso fundamental em qualquer coordenação e talvez não tenha só a ver com a do projeto... saber qual é de facto o meio para atingir os objetivos, com a equipa que temos, saber no fundo os meios humanos e equipamentos que temos, para termos mais informação sobre o que “aquele” trabalho envolve, quais são as especialidades, as necessidades básicas para se começar a trabalhar e aí os programas informáticos ajudam muito, programas focada em gestão de projetos, seja um windows project, um project libre ou outro qualquer que possibilite a gestão de todo o projeto... portanto perder algum “tempo” a estruturar e a preparar o trabalho...e muitas vezes aí, percebemos que estamos perante um “osso duro”, outras vezes não e chegamos à conclusão que aquele projeto se vai resolver melhor do que se estava à espera... e essa primeira abordagem acho que é essencial e que exige experiência e conhecimento do que é que são os trabalhos e envolvente... com isto não estou a dizer que

uma licenciatura não faça sentido ou o *know how* que advém daí não seja importante e fundamental, no entanto isso foca-se numa fase inicial da atividade, ou seja, é parte académica poderá ter influência nos primeiros cinco anos de atividade... a forma como a pessoa consegue lá chegar mais facilmente... a partir daí já existe muitas coisas que nos esquecemos um bocadinho e a aprendizagem é permanente e isso tem mais a ver que pessoas com a mesma formação a distinção tem a ver com a experiência, ou seja, eu não consigo olhar para um projeto de uma ETAR, se eu nunca fiz projetos de ETARs... posso ter uma formação xpto que eu olha para aquilo e não sei dimensionar a equipa, não sei os trabalhos que vamos precisar... e aí só mesmo a experiência profissional pesa muito nesta “habilidade” de perceber e perceber a engenharia... no entanto, academicamente será importante possuir uma formação em engenharia, pelas valências de análise, pensamento crítico, pragmatismo que daí advém...claro que é uma mais valia... agora não quer dizer que todos tenhamos de ser engenheiros civis, até porque nesta casa existe outras engenharias.

M: Quais as principais responsabilidades/tarefas da sua função?

E1: Para um polivalente é difícil identificar todas as tarefas que tenho, mas sem dúvida as macro, por assim dizer passam por articular a equipa tendo em conta o que foi contrato para a execução do projeto, desde o desenho até à exequibilidade das soluções apresentadas, analisar os condicionamentos que possam existir, assegurar o nível de coerência do que é feito por nós, desde as memórias descritivas até à garantia que é facultada ao cliente. Mais... desde assegurar toda a documentação e elementos necessários para a elaboração do projeto, aferição de todas as normas e regulamentos aplicáveis dependendo das áreas de especialidade e características da envolvente do projeto e depois toda uma vertente de análise de custos e eficiência de projeto ou mesmo de obra.

M: Quais são as competências (técnicas e relacionais) necessárias para desenvolver a sua função?

E1: Eu já percebi que o nível das perguntas está cada vez a ficar mais difícil! (risos)... agora eu acho que ao nível das competências se nos centrarmos, como avancei anteriormente, esta

função requer que a pessoa se sinta à vontade em trabalhar com ferramentas de desenho, como o AutoCad... isto numa perspetiva diária, mas também temos de nos sentir à vontade com programas de gestão de projeto, que nos ajudem a controlar quase em tempo real todas as fases dos projetos e que consigamos também ter uma perspetiva algo financeira, que é isso que qualquer empresa pretende... eficiência e eficácia nos processos. Por outro lado, existe outras deve alguém que coordena, deve possuir ou tentar possuir, isto na minha opinião, que é um grande espírito de equipa, assim como gosto em aprender... hoje em dia cristalizar não é solução, até mais que hoje cada vez mais existem licenciatura e mestres... no meu tempo eram bacharéis (risos)... Também como já mencionei a flexibilização das nossas pessoas é fundamental... como disse, apesar de estarmos “coxos” em várias áreas de especialidade, o ser flexível é fundamental... hoje estamos neste projeto, logo à tarde estamos noutro ou noutros.... mencionando isto lembrei-me de outra, que até está muito em voga que é saber liderar, não sei se sou líder ou não, mas acho que há partes na liderança que um coordenador deve desenvolver, de forma, a que a equipa consiga chegar a bom porto... penso que apesar de termos um bom ambiente, muitos galos na mesma capoeira pode ser complicado e por isso é preciso saber personalidades... Eu falei há bocadinho de termos a perceção do trabalho que temos pela frente e há aqui uma questão que é muito importante, que é tão óbvia que eu não falei nela que é o bom senso... é aquilo que tu com o teu bom senso conseguires perceber que, por exemplo, não tenho a equipa ideal neste projeto mas vamos conseguir fazer isto desta ou daquela maneira para dar resposta e o cliente ficar satisfeito, visto que muitas vezes quem representa a empresa no cliente é o Coordenador e portanto, a imagem que acaba por resultar muitas vezes não é da empresa mas a que o Coordenador transmite... muitas vezes esse profissionalismo e confiança que temos de transmitir ao cliente, muitos casos imaginam que a empresa com 10 pisos, 200 engenheiros a trabalhar em gabinetes, em todas as áreas e depois percebem que não e até questionam como conseguimos fazer o que fazemos.

M: Quais os indicadores de performance/resultados utilizados ou que poderiam ser utilizados para medir o seu desempenho?

E1: Eu acho que isso decorre de alguma experiência que já tenho, não é! Acho que os indicadores de desempenho nunca devem ser a título pessoal, penso eu! E não sei classificar o desempenho de uma pessoa individual olhando para um trabalho, dois ou três... quer dizer eu posso avaliar o desempenho dessa pessoa ao fim de um determinado tempo, um ano por exemplo e após alguns trabalhos em equipa e em circunstâncias diversificadas e, isto vale também para a Coordenador. Porque entram aqui projetos (que já falámos disso também) que são muito bons e muito rentáveis, muito cor de rosa para a empresa e outros que são o oposto, que à entrada percebemos que é um campo minado, que só pode dar prejuízo... e lá está, calha-me a mim o muito bom e a A, B ou C um desses minados, e se vamos estar a avaliar o desempenho em um ou dois trabalhos podemos chegar à conclusão que este tipo só dá prejuízo, não está a fazer um trabalho de jeito!... não, por isso o desempenho deve ser avaliado ao longo do tempo e depois de passar por trabalhos bons e maus, mais rentáveis e menos... e mais nem todos os clientes são iguais, há clientes que são extremamente exigentes, por isso até a rentabilidade de um projeto desde logo tem a ver com a proposta que se fez... não podemos dissociar um trabalho que entra aqui por um bom valor, tem uma maior probabilidade de ser um trabalho rentável em comparação com um trabalho que entrou aqui por alguma razão, se sabia que era baixo mas não se deixou de fazer para cativar o cliente, por uma questão comercial... no entanto há aqui colegas devido à sua especialização apanham mais trabalhos maus do que bons e, portanto estarmos a classificar o desempenho por fatores meramente por resultados financeiros, prazos ou não-conformidades é preciso ter algum cuidado e perceber mais além... não quer dizer que não haja colegas piores e outros melhores em termos de desempenho e, com certeza que há, as pessoas são todas diferentes por isso essa diferença existe.

M: Quais os indicadores utilizados ou que utilizaria, atualmente para medir as atividades desenvolvidas pelo Departamentos?

E1: Como mencionei, tudo depende! Há clientes mais difíceis que outros, há projetos mais complicados que outros... acho que na avaliação dos indicadores deve existir bom senso e esse indicadores devem funcionar mais ao nível do Departamento do que ao nível pessoal... porque esse desempenho a nível pessoal, eu acho que é feito de uma forma ou devia ser feito quase mais de sensibilidade... muitas destas coisas percebem-se no decorrer da jornada, percebe-se quem dá uma resposta mais pronta em todas as situações, quem levanta mais dificuldades, portanto as questões de avaliação de desempenho pessoal deviam estar um bocado à margem dos resultados de cada projeto, de cada trabalho. Até mesmo se nos basearmos na análise do grau de satisfação do cliente, acho que serve ou devia servir para indicadores de desempenho do departamento. É bom que se faça essa avaliação de desempenho no departamento e perceber quando corre mal, porque é que correu mal... como eu dizia, que há projetos que sabemos logo à partida que vão correr mal e, se calhar se nós percebermos que foi com esses que o também o *feedback* do cliente é pior se calhar a coisa faz sentido... se for o contrário, todos esperavam que ia correr bem e afinal não correu, então vamos perceber o “porquê?”. Porque se não for assim, acredito que começávamos a ter outro tipo de problemas, um tipo de rejeição a projetos minados porque com esses seria penalizado na avaliação... já a repartição e distribuição dos trabalhos, às vezes não são fáceis e pacíficas e havendo mais essa situação tornava-se extremamente complicado gerir... porque logo à partida o sentimento que estamos a receber um presente envenenado ou ossos e outros estão a receber bifés do lombo. Por isso aponto como conclusão deste raciocínio que seria mais vantajoso terem indicadores de desempenho do departamento, deixando avaliações individuais de lado.

M: Quais as áreas/pontos do Departamento que considera mais urgentes “medir” e porque motivos?

E1: Penso que depois de tudo o que foi dito, é difícil individualizar. No entanto, julgo que fosse pertinente que existissem ferramentas que conseguissem avaliar os prós e contras de cada projeto, avaliando assim cada momento do projeto, avaliando os desvios e o que possa estar a correr mal. não de uma forma de chamar à atenção, mas sim de correção meramente. Em alguns casos, eu próprio já apanhei situações em que o trabalho foi extremamente bem feito pela equipa, mas outras variáveis entraram na equação que fizeram com que o sentimento da equipa não fosse de um trabalho bem feito... deitando por terra o sentimento de esforço que a equipa dedicou e, aí julgo que é necessário ter muito cuidado e que deveria ser feito. Muitas vezes os projetos não correm mal pelos profissionais que estão envolvidos diretamente nesse mesmo projeto, mas sim de variáveis que de certa forma, imputam ao projeto num todo e creio que não é essa a forma correta. Creio que em muitos casos se o projeto (Departamento) fosse ouvido, por exemplo, logo no início das propostas não existiam tantos problemas, correções, dissabores..., mas como disse em alguns casos temos de atravessar campos minados para ganhar alguns clientes.

Entrevista n.º 2 – Controller de Gestão

M: Quais considera serem os principais objetivos estratégicos da empresa para o curto e médio-longo prazo? (ações que considera mais urgentes e mais importantes)

E2: Ora bem, os últimos anos não têm sido muito fáceis, ainda temos uma estrutura financeira algo débil, muito dependente dos financiamentos bancários e com todo o problema que os bancos têm atravessado vão apertando o crivo, vão tendo uma análise de risco muito mais apertada e rigorosa o que nos dificulta depois... há uns anos atrás vinham trazer crédito à empresa, hoje em dia isso não acontece... aliás são dão crédito a quem não precisa dele. Portanto eu acho essencialmente, isto para entroncar com o objetivo estratégico... nós temos heranças muito pesadas no nosso balanço, que nos tornam premiáveis ao escrutínio dos bancos e de alguma forma vão demorar algum tempo a serem saneadas e voltarmos a ser “independentes”. Para isso eu vou precisar de alguma “higienização” das nossas contas e isso demora tempo a fazer porque tenho de ter margem suficiente para o fazer. Dessa forma, a aposta no mercado internacional, ter parceiros credíveis, que de certa forma nos asseguram uma parte do investimento, ou seja, um projeto do Banco Mundial, Comunidade Europeia não ficam a dever, pelo menos por enquanto (risos)... estas instituições dão essa segurança e recursos para manter a estrutura e poder ter outras aventuras, noutras mercados, mas de forma mais ponderado do que foi feito ao início.

M: Quais as maiores vantagens da empresa para concretizar esses objetivos?

E2: Eu acho, que quando a empresa começou a mudar o *chip*, de olhar muito mais para indicadores financeiros e deixar um pouco de lado o *feeling* começou a entender que tem uma boa base para tomada de decisão e isso sem dúvida eu considero uma vantagem... mais acredito de certa forma, e que eu entendo ser uma coisa boa, face a outras empresas, tu consegues falar com a Administração... tu consegues, na maior parte das vezes, que te oiçam,

ou seja, existem aqui uma forma fácil de comunicar e que se certa forma tu participas em algumas decisões (...) por outro lado tu tens, o histórico da empresa, os anos de projetos e fiscalizações que já fizemos e por isso temos muito bom trabalho desenvolvido por excelentes profissionais, uns que já saíram mas outros continuam cá, que têm muito valor e que no fundo esse é o nosso portfólio e depois devido a esta mudança de mentalidade, fomos obrigados a redefinir ou melhor a criar processos que até então não era necessário... havia muito trabalho, havia dinheiro e as coisas aconteciam naturalmente... eu quando entrei nesta empresa, do ponto de vista financeiro, as coisas eram avaliadas do ponto de vista de tesouraria, não havia análise económica, não se via custos vs. faturação mas sim via recebimentos vs. pagamentos.

M: E quais considera serem os aspetos em que a empresa apresenta maiores fragilidades?

E2: Bem no ponto de vista da área em que estou, do ponto de vista financeiro e que de alguma forma, se não tiveres uma boa estrutura financeira, podes ter muito trabalho, mas não podes completar o resto, não é! Há aqui uma dependência da tua estrutura financeira, inclusivamente, para te dar um exemplo, nós temos a aventura internacional, o que é que significa, sempre que nós temos que tomar uma decisão de investir noutra mercado, significa assumires que pelo menos durante, na melhor das hipóteses, 60 a 90 dias tu vais ter de financiar um determinado mercado... às vezes tens adiantamentos, mas esses adiantamentos por sua vez são parcialmente consumidos e o que significa que tens de decidir e tens de assumir um risco de ir para um mercado sem teres certeza que vai correr bem e precisas de uma base financeira que te permita fazer isso mas o que tens é um tipo de roleta russa, quando necessitas de financiamento dos bancos as coisas por vezes assim... tens de assumir risco.

M: Quais são as responsabilidades/atribuições do Departamento?

E2: Hoje em dia posso dizer que são diferentes. Apesar do departamento estar a sofrer uma reestruturação com a saída de duas pessoas, o foco terá de se manter. Como disse, este departamento hoje tem uma importância muito grande na tomada de decisão. Hoje qualquer

investimento que seja feito, primeiro ausculta-se a parte financeira... o *feeling* mantém-se, mas com o reforço da parte financeira (risos). Penso que a nível estratégico não haja uma ação que não se analise os prós e os contras do impacto financeiro que essa escolha possa ter. Por isso posso dizer que este departamento alimenta muitas das decisões que a Administração toma ou possa vir a tomar... hoje com os processos que temos monitorizados, o apanhado da informação, os mapas mensais que elaboramos sem dúvida que é uma grande ajuda... para não falar da ponte que fazemos com os próprios bancos. Hoje o controlo de ativos é feito à serria e os resultados estão à vista, felizmente!

M: Quais são as práticas/processos existentes no departamento que permitem pôr em prática o plano de ações/atividades? (abordar a questão das vantagens)

E2: Já não me lembro, mas acho que disse, se calhar não desta forma! Que em tempos este negócio não era “gerido” tendo um foco em indicadores financeiros porque não era necessário ir muito além disto porque havia dinheiro e por isso esta forma chegava, mas isto o que é que significou... agora estou a “puxar a brasa ao meu departamento”... significou que durante muito tempo não era atribuída a importância ao departamento financeiro, exatamente por isso e dessa forma não tinha influência direta nas decisões, não era algo preponderante... não era necessário estar a perguntar ao Departamento Financeiro qual era a melhor forma de seguir... tinham a informação linear, básica mas que não precisa muito mais além disto. É um facto de há uns anos a esta parte, isso mudou! Mudou na ótica de termos mais ficheiros de controlo, muito mais formas de medir, tens programas que foram pensados tendo em conta o que realmente era e é necessário, temos uma variedade de mapas onde cruzar dados e que nos ajudam a obter informação, ou seja, temos muitos processos apanhados do ponto de vista financeiro e se assim não fosse, seria muito difícil. Era como levar um barco até à ilha só com um remo e esse remo estaria partido.

M: Considera que o plano de ações/atividades do departamento encontra-se alinhada com a estratégia do negócio/mercado? De que forma?

E2: Sem dúvida, como disse anteriormente, se assim não fosse era ter uma empresa com uma

estratégia total desadequada para estes novos tempos... e aí tenho de dar mérito, mais uma vez puxando a brasa ao meu departamento, que conseguiu implementar e continua a implementar ferramentas que ajudam na tomada de decisão, mas por outro lado dar o crédito da Administração ter conseguido perceber a tempo que teria de estar mais atenta à informação que é gerada por nós... e acredito que se não fosse dessa forma, não teríamos conseguido passar pela crise e teríamos o mesmo desfecho de muitas outras... e por isso o ter conseguido dar o pulo para fora do país, assumido parcerias com instituições que nos facultassem alguma segurança financeira e na qual poderíamos ter algum poder de negociação junto dos bancos, sem dúvida que foi uma estratégia, como assim dizer “pioneira” naquela altura dentro da nossa área de negócio e que até aos dias de hoje temos mantido, com insucessos mas felizmente com grandes sucessos.

M: O que poderá ainda ser melhorado, ou seja, quais os pontos fracos?

E2: Oh pah! Tanta coisa... acho que isso tem sido uma batalha diária deste, mas também de todos os departamentos... o de ter de melhorar porque se assim não fosse já tínhamos fechado as portas. Claro que há muitas coisas que temos de trabalhar... acredito que os procedimentos que temos atualmente, pelo menos alguns deles devem ser alterados... e alguns até já alterámos... só com o tempo é que conseguimos. Podemos ter muita vontade, mas o tempo não estica e por isso, e como já disse, há uma forte necessidade, apesar de tudo, de sistematizar as coisas... por um lado definir de raiz ou melhorar o que já existe, e por outro certamente o surgir das chefias intermédias, acredito que iria ajudar muito neste processo e por outro lado ajudar também a Administração na gestão do negócio

M: Quais as maiores vantagens que considera existirem na sua equipa (ou entre colaboradores da empresa) para alcançarem os objetivos a que se propõem?

E2: Sem sombra de dúvidas os recursos humanos que temos... acredito que vás gostar desta parte, mas é verdade!... tanto os que já passaram por esta casa, os que permanecem e os mais recentes têm contribuído muito para o que a empresa é neste momento... apesar das zonas cinzentas, existe pessoas que vestem a camisola, pessoas que sabem muito e muito deram a

esta empresa... que acreditam! Há pessoas aqui, que viram esta empresa a passar de uma fase extremamente boa para uma fase totalmente oposta e mantiveram-se cá, a segurar as pontas, a procurar soluções. Por isso acredito, que seja no meu departamento, seja nos outros, este espírito de vestir a camisola, de sacrifício, de jogo de equipa é sem sobre de dúvida o que de melhor tem esta empresa.

M: E as maiores dificuldades?

E2: Embora todas estas coisas boas que mencionei antes, existem sempre coisas menos boas. Nesta casa tu tens pessoas com muitos anos, pessoas com vícios. Vícios esses que são difíceis que limar e por isso mudar comportamentos é sem sombra de dúvidas um dos grandes desafios que esta empresa tem... isto por um lado. Por outro com o já referi a falta de sistematização ao que diz respeito às funções, ou seja, as pessoas sabem o que têm para fazer, mas como existem zonas cinzentas, que prejudicam a meu ver muito do trabalho, porque não existe chefias intermédias formais, tu ficas a ver quem é que apanha... tu mandas uma tarefa a ver quem é que apanha... ou tem a ver com o teu perfil, se tu apanhas ou não essa tarefa ou fica uma situação escusa e isso cria entropia em muito dos casos.

M: Que função desempenha na empresa?

E2: (Risos) de tudo um pouco! (risos). Neste departamento todos fazemos isso. Mas a minha função é mais de Controller de Gestão... para todo o trabalho. (risos)

M: Quais os requisitos necessários para o exercício da sua função?

E2: Suor e lágrimas (risos)... não é mentira nenhuma! Mas agora mais a sério... penso que para fazer o que eu faço penso que é fundamental a pessoa ser já madura na coisa. Já ter passado por algumas realidades e ganhar estaleca... há realidades, não quero dizer mais fáceis, mas que são estruturadas vá! E outras onde não existe nada disso. Além do mais, a experiência a juntar a uma boa formação é essencial... acredito que haja pessoas que não são licenciadas e que fazem o que eu faço, mas eu falo por mim... a minha parte académica deu-

me muito boas bases ao início... se calhar tive sorte, não sei, eu na faculdade já mexia em programas que depois no trabalho vim a mexer. É certo que os programas mudaram um bocado, existem ferramentas que te auxiliam no teu dia a dia, ferramentas como o PHC, no nosso caso tem lá toda a informação da empresa, desde os recursos humanos até dados para faturação, entre outros... e como falávamos há umas semanas atrás devido ao mapas em Excel com várias fórmulas inseridas e com hiperligação com outras páginas, é essencial para quem faça este tipo de função saiba mexer muito bem nesta ferramenta, porque boa informação é trabalhada aí.

M: Quais as principais responsabilidades/tarefas da sua função?

E2: Bem...parece uma pergunta fácil, mas não é. Eu passo a explicar. Apesar de eu saber o que tenho para fazer, existe uma quantidade de coisas que também tenho de fazer que à partida não seria da minha direta responsabilidade... digo isto não porque o colega A ou B não faz, simplesmente porque surgiu naquele momento e esse mesmo colega não consegue dar resposta e nós internamente temos de dar resposta... o ser flexível e polivalente é sempre uma mais valia. Mas tentando responder de forma mais direta à tua pergunta, as minhas funções vão desde funções macro e micro funções, se me faço entender... ora bem... desde a elaboração do orçamento anual, desenvolver as ferramentas de controlo de gestão, obtendo a informação essencial para a decisão até funções diárias e mensais como a análise dos resultados, os *report*, a conciliação bancária, o renegociar com os bancos... até tirar dúvidas aos colaboradores e prestadores de serviço... visto agora ser uma moda (risos). No fundo faço de tudo um pouco.

M: Quais são as competências (técnicas e relacionais) necessárias para desenvolver a sua função?

E2: Analisando bem... uma grande capacidade de estar constantemente a readaptar... todos os dias são diferentes porque os próprios números também o são! Nós aqui internamente damos muita, mas muita importância a uma boa cooperação entre todos...a interajuda tem de funcionar. Quem não tiver esse espírito, não terá muito sucesso nesta empresa... não precisas

de ser o melhor amigo, agora o trabalho não pode ficar “trancado” em ti... tem de fluir. Penso que o fator relacionar até será mais importante que o tu dominares A, B ou C... claro que os saberes, o teres formação na área ajuda-te imenso e dá-te ferramentas que te podem facilitar o trabalho. Nestas áreas há pessoas que foram crescendo e aprendendo... até pode funcionar, mas o pensamento estratégico em alguns casos pode não estar lá... se calhar estou a ser ingrata, porque existem muitos bons profissionais que não são licenciados..., mas é algo que a Administração dá importância porque entende que as boas faculdades transmitem um bom conhecimento.

M: Quais os indicadores de performance/resultados utilizados ou que poderiam ser utilizados para medir o seu desempenho?

E2: Bem aqui é me vou tramar! (risos)... é algo que eu batalho em que possamos vir a ter. Não para controlo, mas sim para reajustar os processos ou as formas de trabalhar. Eu pessoalmente não vejo o medir o meu trabalho seja uma coisa má porque entendo que assim teria outro tipo de informação para melhorar... agora sei que irias ter aqui pessoas que não se iam dar bem... e mais se calhar não tinhas as pessoas certas para poderem avaliar... claro que as pessoas aprendem, mas essa cultura avaliativa não há, mas devia existir nem que seja para corrigir procedimentos e formas de estar. Agora nesta área poderia existir indicadores simples e que as pessoas até se calhar se sentiram reconhecidas e felizes por saber que atingem... existia algo “escrito” a confirmar esse bom trabalho, desde a entrega do mapa A ou B, o estabelecer que a informação para a contabilidade terá de estar compilada até ao dia X, os pagamentos dos salários são feitos e que a margem de erro é Y...sei lá tanta coisa... a monitorização da eficiência fiscal. Tanta coisa que parecem ser pequenas, mas certamente teria impacto... agora esse será um dos teus desafios (risos).

M: Quais os indicadores utilizados ou que utilizaria, atualmente para medir as atividades desenvolvidas pelo Departamento?

E2: Bem! Da forma como respondi à anterior parece que não temos esses tais indicadores. Nós temos! De uma forma informal, porque o não ter acarreta, em muitos dos casos, coimas para a empresa. E mais! Nós no departamento, temos de realizar relatórios de gestão, assim

como de X em X tempo termos a companhia dos auditores externos, que nos estão a ajudar a minimizar os erros, seja nas contas, seja nos processos que temos para monitorizar certas atividades. Nós temos vários indicadores financeiros, desde a análise da rentabilidade, dos ativos, o EBT, o EBIT...temos vários.

M: Quais as áreas/pontos do Departamento que considera mais urgentes “medir” e porque motivos?

E2: É para terminar em beleza, não! Existe muita coisa a fazer, e que aos poucos temos vindo a fazer. Como te disse passamos de uma fase onde este departamento de certa forma era só para verificar recebimentos vs faturação, para algo que eu considero mais estratégico... o paradigma tem vindo a mudar. Mas por outro lado, quando tens várias pessoas, de certa forma e em alguns casos a serem bombeiros, é difícil aferir o real trabalho desenvolvido por cada um e aí, penso que está uma das tuas grandes dificuldades. Os indicadores financeiros são claros... é como a matemática. Agora como interpretas esses mesmos dados é que pode ser diferente, em alguns casos. Por isso a mensurabilidade do trabalho individual eu creio que possa ser o maior desafio, se calhar ate maior que a própria análise dos desvios das contas ou mesmo situações de contabilidade ou administrativo-financeiro.

Entrevista n.º 3 – Engenheiro Projetista

M: Quais considera serem os principais objetivos estratégicos da empresa para o curto e médio-longo prazo? (ações que considera mais urgentes e mais importantes)

E3: Eu acho que independentemente do prazo que estejamos a falar, o objetivo é gerar lucro... agora para o fazer acho que existem algumas estratégias mais bem ou mal definidas. É verdade que eu não faço parte do grupo de pessoas que aprovisiona ou pensa nesse nível de soluções, mas acho que seja possível perceber certas coisas, por exemplo, parece-me que existe uma tentativa de reestruturar os procedimentos internos da empresa, de atualizar *softwares*, melhorar métodos de trabalho... mais uma vez para tentarmos melhorar e enquadrar com o mercado, com as necessidades que vão surgindo... penso que seja um bocadinho por aí.

M: Quais as maiores vantagens da empresa para concretizar esses objetivos?

E3: Eu penso que a vantagem principal... principal não diria, mas uma vantagem clara é a oportunidade que é gerada pela chefia. O patrão é uma pessoa que está inserida no mercado há muito tempo, isto já tem um historial, vem de família..., portanto é uma empresa com uma estrutura bem definida e conhecida no mercado. Também o Departamento Comercial também é forte num certo sentido. No entanto penso que não é só isso, porque o trabalho não é só feito a esse nível, portanto acho que do outro lado há a vantagem de termos profissionais competentes, com experiência e com menos experiência, mas que se complementam..., portanto temos pessoas com formação, com flexibilidade, agilidade para dar resposta ao que se pratica nesta empresa. Penso que é este binómio entre a oportunidade gerada pelo patrão e o *know how* que existe internamente.

M: E quais considera serem os aspetos em que a empresa apresenta maiores fragilidades?

E3: Há uma coisa que não sei se é a maior fragilidade ou a maior vantagem da empresa que é a estrutura que a empresa tem. Temos uma estrutura com um carácter meio indefinido e volátil porque o facto de não existir uma hierarquia de procedimentos bem definida, às vezes

gera alguma entropia... posso dar-te um exemplo, eu aqui sou projetista de estruturas, portanto a minha tarefa principal é definir soluções, calcular e dizer “isto é assim!” e passo a “bola” para o desenhador... supostamente é assim que deve acontecer. Mas como isso não está estabelecido que aqui funciona dessa maneira, no meu caso particular, da especialidade que faço, não temos pessoas que tenha grande à vontade a fazer a parte de desenho, e dessa forma a responsabilidade de fazer esse trabalho cai sobre mim... e se fizer os desenhos, automaticamente vou ter menos tempo para fazer as minhas tarefas e dessa forma fico algo descompensado... isto é uma desvantagem que vejo logo assim à mente, o facto de não termos aqui procedimentos bem delineados, assim como chefias (intermédias) que possam salvaguardar essas situações.

M: Quais são as responsabilidades/atribuições do Departamento?

E3: Eu acho que no nosso departamento tem que ter a capacidade de receber um “pacote” com um projeto, nunca vem exatamente da mesma maneira, cada um tem as suas particularidades..., mas temos de ter a capacidade de receber esse “pacote”, compartimentar da forma como acharmos mais conveniente e conseguirmos definir estratégias para fazermos o que for preciso para que o cliente fique satisfeito e a empresa fique bem vista.

M: Quais são as práticas/processos existentes no departamento que permitem pôr em prática o plano de ações/atividades? (abordar a questão das vantagens)

E3: Eu não sei se é procedimento, mas uma prática será, e que em alguns casos possa ser encarado como uma coisa má, uma desvantagem mas eu até considero uma vantagem, que é quando recebemos um projeto e em muitos casos não possuímos as especialidades todas que são necessárias e por isso à partida o projeto tem tudo para correr mal, os *brainstorming* que existe ao longo das fases dos projetos são uma grande mais valia e que nos força a procurar respostas, ter de aprender e para a próxima eu já sei. O ter equipas de certa forma heterogéneas penso que seja e tem sido, no meu entender uma coisa boa.

M: Considera que o plano de ações/atividades do departamento encontra-se alinhada com a estratégia do negócio/mercado? De que forma?

E3: Eu não posso dizer que se encontra alinhada, mas que tem dado para o gasto, como se costuma dizer (risos)... o que eu quero dizer é que a estrutura que hoje temos faz muito com o pouco que tem. Como já disse anteriormente, nós em alguns casos não possuímos o nível de especialização necessário para concluir com grande sucesso os projetos... com isto não estou a dizer que vendemos gato por lebre, mas é um trabalho que exige muito, mas muito de cada um, no que toca à aprendizagem... agora alguns, como eu, gosta de ser desafiado e ir à procura, mas há outros que não. É certo que o setor sofreu muito com a crise, ainda mais somos uma empresa muito virada para investimento público e devido a essa crise saíram muito bons engenheiros e técnicos com alto nível de especialidade, e que acredito ainda não conseguimos voltar a ter...e dessa forma não acredito que a “estratégia” passe, de certa forma, “tapar o sol com a peneira”, mas sim contratar pessoas especialistas... não é preciso contratar vários engenheiros, ainda mais que existem pessoas que acumulam várias especialidades, porque realmente sabem o que fazem... acredito que é esse tipo de gente que precisamos.

M: O que poderá ainda ser melhorado, ou seja, quais os pontos fracos?

E3: Infelizmente há muitos projetos que correm mal, não porque eu ou outro colega tenha contribuído para que isso acontecesse, mas são projetos que vemos logo no início que não tem nada para correr bem... a verdade é que não temos pessoas super especializadas em áreas concretas e acabamos por andar um bocadinho a tentar fazer o menos mau... nem sempre, mas há projetos que é assim. Acho que apostar na especialização poderia fazer com que os projetos não fossem “coxos”, e não voltasse para trás... é mais tempo que se queima porque se calhar não se investiu, no passado, naquilo que deveria ter sido as bases para se aceitar um determinado projeto.

M: Quais as maiores vantagens que considera existirem na sua equipa (ou entre colaboradores da empresa) para alcançarem os objetivos a que se propõem?

E3: Eu penso que ainda temos pessoas com muita experiência, habituadas a trabalhar um pouco de tudo, apesar de não serem especialistas, volto a reforçar... é ver o copo meio cheio, acreditando que assim temos vindo a ter bons resultados, apesar de achar que não é a melhor

solução, mas tem funcionado. Mas por outro lado também ter “sangue novo” que o conhecimento que possuem é totalmente diferente de outrora e esse “intercâmbio” é muito positivo... Embora a empresa continue a ser muito forte em áreas como a hidráulica, saneamento, estruturas até geotecnia, onde existem pessoas com muita experiência mas há muitas outras onde sentimos que somos mais fracos e esse “intercâmbio” não funciona tão bem, mas analisar o copo meio cheio, são os mais novos que têm vindo a dar cartas... faz toda a diferença... se assim não fosse muitos mas muitos projetos vinham para trás e tantos outros contratos deixaríamos de ter... dessa forma a flexibilidade, a força de querer fazer mais e melhor... é algo absoluto e assumido com uma necessidade deste departamento. Ora vejamos, pelo que me vai chegando aos ouvidos, não há muito gente com a oportunidade de fazer projetos de estruturas de risco como eu faço, por exemplo... isso é uma grande oportunidade... tenho contacto com a “coisa”, sinto o peso da responsabilidade e acredito que assim evoluímos... ou pelo menos somos “obrigados” (risos) a ser competentes porque se não quem fica com registo criminal sou eu!

M: E as maiores dificuldades?

E3: Epá... o que mencionei anteriormente, sem dúvida pode ser visto como uma desvantagem... muitos vezes o sentimento de desamparado não é bom. As vezes uma troca de ideias, de conseguir debater com alguém que sabe mais do que nós, com uma pessoa competente (risos) seria ótimo... não é alguém que mande umas “postas de pescada”... teria de ser alguém que viesse acrescentar algo. Acho esse tipo de aprendizagem, apesar de existir pessoas com mais experiência do que eu em outras áreas, na minha já não é assim. sinto falta disso e se não entrar ninguém de novo, continuarei a sentir a falta da aprendizagem no terreno... os livros ajudam, mas o dia a dia faz milagres! Hoje o que se aprende na faculdade é bem diferente do outro tempo, pelo menos eu sinto isso... hoje saímos da faculdade a saber programar, a saber mexer numa quantidade de *software*.

M: Que função desempenha na empresa?

E3: Eu sou Projetista de estruturas

M: Quais os requisitos necessários para o exercício da sua função?

E3: Acredito que uma boa formação académica acrescenta muito, desde conhecimentos de matemática, física... é um curso com alto nível de tecnicidade devido aos programas com que se trabalha ou necessitamos de trabalhar, por isso creio que uma licenciatura das modernas (risos) aliando ao conhecimento de ferramentas de cálculo e desenho é fundamental.

M: Quais as principais responsabilidades/tarefas da sua função?

E3: O meu papel aqui é dar resposta a tudo o que envolva esclarecimentos, projeto de conceção de estabilidade de estruturas, tanto em termos de projeto propriamente dito, como apoio à fiscalização, revisão de projeto e por ai fora... tudo o que envolva cálculo, dimensionamento, desenho, memórias descritivas, notas técnicas... epá depois um bocado do que se falou anteriormente a definição de soluções, resolução de problemas, revisões de projeto interno e externo, contacto com clientes... por exemplo temos ai um projeto no sul do país, que nós estamos a fazer a fiscalização e que o projeto não foi feito por nós, e neste momento temos a revisão do projeto.

M: Quais são as competências (técnicas e relacionais) necessárias para desenvolver a sua função?

E3: Ora bem... a faculdade deu-me algumas e a vida deu-me outras (risos)... acredito que o que se aprende nos projetos na faculdade, é essencialmente aprender a mexer em AutoCad, em Revit, software BIM que possibilita a vários utilizadores a trabalhar num projeto ao mesmo tempo... isto numa boa faculdade, sei de faculdades que não trabalhas com a variedade que eu tive a sorte de trabalhar. Acredito que esta flexibilidade “mental”, de trabalhar vários tipos de projetos a faculdade proporciona... e depois tens o SAP2000 para calculo estrutural, mas também desenho, é uma mais valia, é o programa base por assim dizer... apesar de existirem outros concorrentes... mas também tenho muitas folhas de Excel (risos)...e depois há vários programas complementares que utilizo para as cálculos de muros, de sapatas... há múltiplas ofertas no mercado (...) agora relacionais, se estou a perceber... muitas vezes trabalhamos sozinhos, porque nos é dada uma parte do projeto, mas no fundo temos de trabalhar com outros engenheiros, desenhadores e se tu não tens à vontade para isso

pode ser complicado, por isso acho que tens de conseguir um bom relacionamento interpessoal porque se não, nem com os clientes consegues entender e isso pode jogar contra ti... e depois como base tens de planear muito bem o teu trabalho, se não isso é o suficiente para atrasar o trabalho de outro colega ou o projeto no seu todo, por isso tens de fazer parte da solução e não do problema... problema já chega o próprio projeto e por isso temos de perceber muito bem o que temos nas mãos... com o disse há pouco, o registo criminal é meu e por isso tenho de analisar muito bem todos os prós e contras da solução que possa vir a apresentar.

M: Quais os indicadores de performance/resultados utilizados ou que poderiam ser utilizados para medir o seu desempenho?

E3: Eu acho que o indicador em si próprio é discutível, porque eu posso ter um indicador que considero razoável, mas o meu patrão pode ter outra. E mais, às vezes medir os resultados que eu atingi pode ser inglório porque em muitos dos casos tem a ver com o tipo de projeto que tenho em mãos, por exemplo a mim só me calham “pinçais” e por isso à luz de uma avaliação posso sair muito prejudicado em relação a outros colegas que tiveram a sorte de apanhar bons projetos. Por isso não sei... quem poderá falar mais sobre o trabalho apresentado será mesmo o cliente, se está satisfeito ou não com o trabalho apresentado... já vi alguns inquéritos feitos a clientes e que tem perguntas do tipo “o tempo de execução foi respeitado?” ou “qual o nível de satisfação com o trabalho?” e depois tem uma escala... mas a mim diz-me pouco

M: Quais os indicadores utilizados ou que utilizaria, atualmente para medir as atividades desenvolvidas pelo Departamento?

E3: É difícil de responder mais uma vez, porque o Departamento sem dúvida é um conjunto de várias pessoas, é a soma das partes vamos assim dizer... tentando ser o mais sucinto e justo com as variáveis que podem estar aqui no meio, eu acho que os melhores indicadores teriam

de assumir um compromisso entre qualidade, a quantidade e a satisfação do cliente... agora a que vale mais? Depende de cada projeto, por exemplo eu agora estou a fazer a revisão de um projeto que foi feito por nós, um projeto de reforço para uma escola...um projeto! Espetacular, saiu, que foi faturado, supostamente foi revisto por uma equipa externa e está tudo impecável... quem vai analisar isto o que é que diz? Sim senhor, o projeto foi todo feito, o projeto foi com qualidade e o cliente disse que sim e estava tudo bem, mas agora estamos em assistência técnica e eu tenho um trabalho brutal porque o projeto não está assim tão bom, porque o empreiteiro quer construir as coisas e diz que não consegue, diz que isto não dá para fazer, isto e aquilo.

M: Quais as áreas/pontos do Departamento que considera mais urgentes “medir” e porque motivos?

E3: . Agora lembrei-me de outra variável que pode ser importante que é a oportunidade temporal que nos é dada tendo em contas as condições que nos são dadas, por exemplo, se eu tenho um projeto enorme e é para fazer em duas semanas, ai é claro que a minha qualidade deverá ser revista em função dessa margem que tenho... e também já detetei uma lacuna que existe aqui que é o contacto do cliente ser feito por uma pessoa que tem um interesse que não o de entregar o projeto e isso traz para dentro da fase de execução muitas entropias e situações mal esclarecidas e certamente nesses casos podemos sair prejudicados pela execução do projeto tendo como base o que nos foi transmitido por A ou B e não pelo o cliente. Dessa forma seria essencial que a equipa de projeto estivesse reunida com o cliente, fosse ao pormenor para poder ter as informações essenciais para uma verdadeira execução do projeto e ai sim faria todo o sentido que a avaliação do cliente nos diferentes momentos entrasse na minha avaliação.

Entrevista n.º 4 – Técnica Superior de Gestão

M: Quais considera serem os principais objetivos estratégicos da empresa para o curto e médio-longo prazo? (ações que considera mais urgentes e mais importantes)

E4: Na minha opinião os principais objetivos da empresa para o curto prazo passam por conseguir que o ciclo de tesouraria acompanhe o ciclo de faturação de forma a empresa conseguir cumprir com os seus compromissos de curto prazo. Desta forma, a empresa deverá consolidar ainda mais a sua posição no mercado nacional que é o mercado que dá mais garantias ao nível dos recebimentos da respetiva faturação... deverá ainda consolidar a sua estrutura de recursos humanos em alguns departamentos de forma a dar resposta ao aumento crescente verificado na sua atividade. Agora numa perspetiva de médio-longo prazo sem dúvida a empresa deverá continuar a apostar no mercado internacional, procurando associar os seus trabalhos com maior rentabilidade e simultaneamente com maior fiabilidade ao nível dos respetivos pagamentos.

M: Quais as maiores vantagens da empresa para concretizar esses objetivos?

E4: As vantagens que esta empresa tem sem dúvida que passar pelo know how adquirido ao longo destes 41 anos, tendo adquirido um forte conhecimento comercial nos mercados/especialidades em que atua. E por outro lado, mas que está estritamente ligado, é a experiência dos seus quadros. Nós temos aqui pessoas extremamente válidas e que conhecem muito bem o negócio de trás para a frente, pessoas com mais de 30 anos de casa. Acho que são mesmo as maiores vantagens e que nos permitiu aguentar a fase da crise mais crítica.

M: E quais considera serem os aspetos em que a empresa apresenta maiores fragilidades?

E4: Bem acho que o que temos mesmo de melhorar é no planeamento ou falta dele. Acredito que é da máxima importância criar um planeamento do trabalho para prossecução das estratégias e objetivos que estão ou possam estar definidos... quando há muitas vezes não são definidos de forma clara e objetiva... sinto que são criados de uma forma empírica

M: Quais são as responsabilidades/atribuições do Departamento?

E4: Ui! São muitas (risos)... todos somos polivalentes. Mas se posso indicar as macros, estas passam pelo controlo de gestão de várias áreas e mercados da empresa e das empresas satélites, da organização e envio de toda a documentação para a contabilidade e apoio nos fechos anuais de todas as empresas do grupo... todas! Também o apuramento das remunerações a pagar ao pessoal da empresa e simulação para cada recrutamento existente, a faturação e apuramento das principais margens do negócio por área, obra ou colaborador, elaboração dos pagamentos a fornecedores e cobranças a clientes, assim como a negociação e análise dos contratos de comunicações, seguros, *leasings* e *rentings* e alguns pedidos de garantias bancárias.

M: Quais são as práticas/processos existentes no departamento que permitem pôr em prática o plano de ações/atividades? (abordar a questão das vantagens)

E4: Acredito que o departamento já tenha uma boa estrutura de mapas de análise e de gestão que servem de suporte à tomada de decisões... e à respetiva análise dos resultados das diversas áreas e mercados onde estamos.

M: Considera que o plano de ações/atividades do departamento encontra-se alinhada com a estratégia do negócio/mercado? De que forma?

E4: Eu acredito que se encontra alinhado sempre que é solicitado! (risos). Em alguns casos o departamento é solicitado para uma análise de suporte à tomada de uma determinada decisão seja ao nível comercial ou mais estratégico... ou mesmo uma análise dos resultados obtidos numa determinada área de negócio ou mercado.

M: O que poderá ainda ser melhorado, ou seja, quais os pontos fracos?

E4: Tanta coisa! (risos). O ideal seria o departamento financeiro estar na base, em termos de análises económico-financeiras. Seria importantíssimo que todas as ações e/ou estratégias levadas a cabo pela empresa, de forma a maximizar os potenciais ganhos ou mesmo minimizar as potenciais perdas decorrentes de uma determinada ação estratégica.

M: Quais as maiores vantagens que considera existirem na sua equipa (ou entre colaboradores da empresa) para alcançarem os objetivos a que se propõem?

E4: Muitas!... mas acredito que consiga resumir em duas. A grande competência profissional das pessoas que compõem esta empresa e a experiência... sem dúvida que faz toda a diferença e é a “coluna” desta empresa e a mais valia.

M: E as maiores dificuldades?

E4: Cada vez mais as perguntas se tornam difíceis! (risos). Acredito com a falta de planeamento que existe para o departamento, para mim... eu sinto que é pouco envolvimento que eu e acredito que qualquer colega tenha na maioria das decisões ou estratégias da empresa e isso, por consequência leva a um desconhecimento dos objetivos do trabalho que se está a realizar. Em alguns casos realizamos um trabalho, mas não conseguimos extrair o verdadeiro propósito do mesmo. Isso não é motivador!

M: Que função desempenha na empresa?

E4: Posso resumir que a minha função é de técnica (superior) de gestão, mais especificamente na área das comunicações, seguros, *leasings*, frota automóvel e produtos bancários.

M: Quais os requisitos necessários para o exercício da sua função?

E4: Acredito que uma licenciatura na área da gestão e/ou economia faça a diferença, assim como a experiência em controlo de gestão. A experiência em áreas de seguros e comunicações possa ser uma grande mais valia... e a pessoa tem de ter grande facilidade na interação com outras entidades assim como com os departamentos da empresa.

M: Quais as principais responsabilidades/tarefas da sua função?

E4: As minhas responsabilidades neste departamento têm variado ao longo do tempo, neste momento, sou responsável pela negociação e respetiva análise dos contratos de comunicações, seguros e *leasings* da empresa, como da análise dos custos da frota automóvel.

Nos últimos tempos tenho apoiado na elaboração dos objetivos dos sistemas de gestão, integrado da empresa e preparação de toda a documentação. Não esquecendo, dos pedidos de garantias bancárias, como análises financeiras de outras empresas do grupo, muito importante! E alguns processos de leasings e/ou renting para aquisição de viaturas e equipamentos.

M: Quais são as competências (técnicas e relacionais) necessárias para desenvolver a sua função?

E4: Sem dúvida que fortes conhecimentos de gestão são uma mais valia. O gostar de números, de análises, do detalhe. Ter um pensamento de estratégia, de analisar os dados e conseguir propor melhorias e formas de contornar A ou B situações. Acredito que seja uma mais valia, se tu gostares de interagir com os outros, teres capacidade negocial... persistência, vá! (risos).

M: Quais os indicadores de performance/resultados utilizados ou que poderiam ser utilizados para medir o seu desempenho?

E4: Agora é que são elas! (risos) Deixa-me pensar um pouco... se calhar analisar a diminuição, proporcional em relação à faturação, dos custos com comunicações e seguros, podia ser um indicador possível. Agora outro! Provavelmente a média (tempo) entre o pedido e o recebimento de garantias bancárias e cotações de *leasings*... embora não dependa inteiramente do nosso desempenho, mas também da entidade financeira. Se calhar a grande dificuldade é individualizar visto fazermos muitas coisas que cruzam com outras pessoas e departamentos

M: Quais os indicadores utilizados ou que utilizaria, atualmente para medir as atividades desenvolvidas pelo Departamento?

E4: É o que eu digo, o nível de dificuldade é alto! (risos). Eu acho que o tempo (médio) consumido em algumas das atividades que temos poderia ser um bom indicador, mas agora numa perspetiva macro sendo do departamento... tipo relacionado com os recebimentos ou

pagamentos... ou mesmo o tempo que demoramos a executar um relatório de gestão. Não sei, talvez alguma coisa nesse sentido. Assim de repente é a primeira coisas que me vem à cabeça.

M: Quais as áreas/pontos do Departamento que considera mais urgentes “medir” e porque motivos?

E4: Um bocado no mesmo sentido... os prazos de faturação, visto ser uma área de produção do departamento, assim como a parte dos recebimentos, que convém acompanhar o mais possível a faturação. Ah claro! O apuramento dos custos e dos resultados mensais. Esta informação é fundamental, serve de base para a tomada de decisão ou neste caso deveria (risos).

ANEXO 4 – ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

| Categoria | Subcategoria | Questões | Unidades de Registo | Palavras-Chave |
|-----------|---------------------------------------|---|--|--|
| Empresa | Estratégia da empresa | Quais considera serem os principais objetivos estratégicos da empresa para o curto e o médio-longo prazo? | <p>E1: “parece mais importante é reforçar no fundo a imagem da empresa no mercado nacional”</p> <p>E2: “vou precisar de alguma “higienização” das nossas contas”</p> <p>E3: “de reestruturar os procedimentos internos da empresa, de atualizar softwares, melhorar métodos de trabalho”</p> <p>E4: “conseguir que o ciclo de tesouraria acompanhe o ciclo de faturação de forma a empresa conseguir cumprir com os seus compromissos de curto prazo”</p> | <p>Imagem da Empresa</p> <p><i>Cash flow</i></p> <p>Melhoria de procedimentos</p> <p>Tesouraria</p> |
| | Mais valias para atingir os objetivos | Quais as maiores vantagens da empresa para concretizar esses objetivos? | <p>E1: “Sem dúvida a experiência da equipa, de muitos elementos da equipa”</p> <p>E2: “olhar muito mais para indicadores financeiros e deixar um pouco de lado o feeling começou a entender que tem uma boa base para tomada de decisão”</p> <p>E3: “O patrão é uma pessoa que está inserida no mercado há muito tempo, isto já tem um historial, vem de família”</p> <p>E4: “pelo <i>know how</i> adquirido ao longo destes 41 anos, tendo adquirido um forte conhecimento comercial nos mercados/especialidades em que atua”</p> | <p>Experiência/<i>Know how</i></p> <p>Análise dos indicadores financeiros</p> <p><i>Networking</i></p> <p>Especialidades desenvolvidas</p> |

ANEXO 4 – ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

| | | | | |
|--------------------|-----------------------------------|---|---|---|
| Empresa (Cont.) | Fragilidades | E quais considera serem os aspetos em que a empresa apresenta maiores fragilidades? | <p>E1:”Não há uma coordenação centrada, objetiva do Departamento”</p> <p>E2:”se não tiveres uma boa estrutura financeira, podes ter muito trabalho, mas não podes completar o resto”</p> <p>E3:”de não existir uma hierarquia de procedimentos bem definida”</p> <p>E4:”de melhorar é no planeamento ou falta dele”</p> | <p>Ausência de Chefias Intermediárias</p> <p>Ausência de procedimentos bem definidos</p> <p>Ausência de planeamento</p> |
| Departamento | Responsabilidades do Departamento | Quais são as responsabilidades/atribuições do Departamento? | <p>E1:”quando há necessidade de uma resposta mais técnica para elaboração da proposta, acabamos ser nós a dar esse apoio e depois o desenvolvimento do projeto propriamente dito”</p> <p>E2:”Penso que a nível estratégico não haja uma ação que não se analise os prós e os contras do impacto financeiro que essa escolha possa ter”</p> <p>E3:”temos de ter a capacidade de receber esse “pacote”, compartimentar da forma como acharmos mais conveniente e conseguirmos definir estratégias para fazermos o que for preciso”</p> <p>E4:”controlo de gestão de várias áreas e mercados da empresa”</p> | <p>Vertente Técnica</p> <p>Parceiro estratégico</p> <p>Criação de valor</p> <p>Controlo de gestão</p> |
| | Vantagens do Departamento | Quais são as práticas/processos existentes no departamento que permitem pôr em prática o plano de ações/atividades? (abordar a questão das vantagens) | <p>E1:”E assim que entra um projeto, conseguimos ali, quase conseguir montar uma equipa, perceber qual é a pessoa ideal para fazer a coordenação daquele projeto e, que meios que ele vai precisar para levar o projeto para a frente”</p> | <p>Trabalho em equipa</p> <p>Programas desenvolvidos à medida</p> |

ANEXO 4 – ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

| | | | | |
|-------------------------|--------------------------------------|--|---|--|
| Departamento (Cont.) | Vantagens do Departamento (Cont.) | | <p>E2:”termos mais ficheiros de controlo, muito mais formas de medir, tens programas que foram pensados tendo em conta o que realmente era e é necessário”</p> <p>E3:”os brainstormings que existe ao longo das fases dos projetos são uma grande mais valia e que nos força a procurar respostas”</p> <p>E4:”uma boa estrutura de mapas de análise e de gestão que servem de suporte à tomada de decisões”</p> | <p>Grupos de trabalho</p> <p>Mapas financeiros</p> |
| | Alinhamento com o negócio / mercado | <p>Considera que o plano de ações/atividades do departamento encontra-se alinhada com a estratégia do negócio/mercado? De que forma?</p> | <p>E1:”É certo se a estratégia e a organização se têm mantido... toda a gente conhece o problema, e dessa forma todos contribuirão para a resolução do problema e das situações menos favoráveis”</p> <p>E2:”Sem dúvida, como disse anteriormente, se assim não fosse era ter uma empresa com uma estratégia total desadequada para estes novos tempos... o meu departamento, que conseguiu implementar e continua a implementar ferramentas que ajudam na tomada de decisão”</p> <p>E3:”Eu não posso dizer que se encontra alinhada, mas que tem dado para o gasto, como se costuma dizer (risos)... o que eu quero dizer é que a estrutura que hoje temos faz muito com o pouco que tem.”</p> <p>E4:”Eu acredito que se encontra alinhado sempre que é solicitado... o departamento é solicitado para</p> | <p>Intercâmbio de ideias</p> <p>Integração de ferramentas</p> <p>Capacitação dos seus recursos</p> <p>Análise de suporte</p> |

ANEXO 4 – ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

| | | | | |
|-------------------------|---------------------------------|---|--|---|
| | | | uma análise de suporte à tomada de uma determinada decisão” | |
| Departamento (Cont.) | Oportunidades de melhoria | O que poderá ainda ser melhorado, ou seja, quais os pontos fracos? | <p>E1:”De facto eu sinto que hoje em dia a formação é cada vez mais importante... Nós estamos sempre a precisar de nos atualizar e de facto não tem sido uma aposta forte da empresa”</p> <p>E2:”Claro que há muitas coisas que temos de trabalhar... acredito que os procedimentos que temos atualmente, pelo menos alguns deles devem ser alterados”</p> <p>E3:”a verdade é que não temos pessoas super especializadas em áreas concretas... Acho que apostar na especialização poderia fazer com que os projetos não fossem “coxos””</p> <p>E4:” O ideal seria o departamento financeiro estar na base, em termos de análises económico-financeiras.”</p> | <p>Formação</p> <p>Procedimentos adequados</p> <p>Especialização</p> <p>Tomada de decisão com base em indicadores económico-financeiros</p> |
| Pessoas | Mais valia dos Recursos Humanos | Quais as maiores vantagens que considera existirem na sua equipa (ou entre colaboradores da empresa) para alcançarem os objetivos a que se propõem? | <p>E1:”grande experiência da maior parte dos elementos da equipa e os elementos menos experientes também normalmente compensam isso com uma dinâmica superior”</p> <p>E2:”existe pessoas que vestem a camisola, pessoas que sabem muito e muito deram a esta empresa... Há pessoas aqui, que viram esta empresa a passar de uma fase extremamente boa para uma fase totalmente oposta e mantiveram-se cá, a segurar as pontas, a procurar soluções”</p> | <p>Experiência</p> <p>Dedicação</p> <p>Polivalência</p> <p>Ética profissional</p> |

ANEXO 4 – ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

| | | | | |
|-----------------|---|-----------------------------------|---|---|
| | Mais valia dos Recursos Humanos (Cont.) | | <p>E3:”temos pessoas com muita experiência, habituadas a trabalhar um pouco de tudo”</p> <p>E4:”A grande competência profissional das pessoas que compõem esta empresa e a experiência”</p> | |
| Pessoas (Cont.) | Oportunidade de melhoria | E as maiores dificuldades? | <p>E1:”por um lado falta de flexibilidade para algumas áreas de projetos onde algumas pessoas não se sentes à vontade”</p> <p>E2:”pessoas com muitos anos, pessoas com vícios, vícios esses que são difíceis que limar e por isso mudar comportamentos é sem sombra de dúvidas um dos grandes desafios”</p> <p>E3:”muitos vezes o sentimento de desamparado não é bom. As vezes uma troca de ideias, de conseguir debater com alguém que sabe mais do que nós, com uma pessoa competente”</p> <p>E4:”um desconhecimento dos objetivos do trabalho que se está a realizar”</p> | <p>Flexibilidade</p> <p>Vícios</p> <p>Experiência</p> <p>Planeamento</p> |
| Função | Função ocupada | Que função desempenha na empresa? | <p>E1:”Eu faço um bocado de tudo! Faço coordenação e projeto também”</p> <p>E2:”de tudo um pouco! (risos). Neste departamento todos fazemos isso. Mas a minha função é mais de Controller de Gestão”</p> <p>E3:”sou Projetista de estruturas”</p> <p>E4:”Posso resumir que a minha função é de técnica (superior) de gestão, mais especificamente na área das comunicações, seguros, leasings, frota automóvel e produtos bancários”</p> | <p>Polivalência</p> <p>Coordenação</p> <p>Técnico</p> <p>Controlo de Gestão</p> |

ANEXO 4 – ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

| | | | | |
|-------------------|--------------------------|---|--|---|
| Função (Cont.) | Requisitos funcionais | Quais os requisitos necessários para o exercício da sua função? | <p>E1:”as necessidades básicas para se começar a trabalhar e ai os programas informáticos ajudam muito, programas focada em gestão de projetos... é essencial e que exige experiência e conhecimento do que é que são os trabalhos e a envolvente”</p> <p>E2:”Já ter passado por algumas realidades e ganhar estaleca... a minha parte académica deu-me muito boas bases ao início”</p> <p>E3:”uma boa formação académica acrescenta muito, desde conhecimentos de matemática, física”</p> <p>E4:”licenciatura na área da gestão e/ou economia faça a diferença, assim como a experiência em controlo de gestão”</p> | <p>Conhecimentos informáticos</p> <p>Experiência na função</p> <p>Habilitações académicas</p> |
| | Tarefas | Quais as principais responsabilidades/tarefas da sua função? | <p>E1:”articular a equipa tendo em conta o que foi contrato para a execução do projeto”</p> <p>E2:”obtendo a informação essencial para a decisão até funções diárias e mensais como a análise dos resultados”</p> <p>E3:”bocado do que se falou anteriormente a definição de soluções, resolução de problemas, revisões de projeto interno e externo, contacto com clientes”</p> <p>E4:”negociação e respetiva análise dos contratos de comunicações, seguros e leasings da empresa”</p> | <p>Coordenação da equipa</p> <p>Compilação de dados financeira</p> <p>Definição de soluções</p> <p>Negociação</p> |

ANEXO 4 – ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

| | | | | |
|-------------------|------------------|---|---|--|
| Função (Cont.) | Competências | Quais são as competências (técnicas e relacionais) necessárias para desenvolver a sua função? | <p>E1:”requer que a pessoa se sinta à vontade em trabalhar com ferramentas de desenho, como o AutoCad”</p> <p>E2:”uma grande capacidade de estar constantemente a readaptar... todos os dias são diferentes porque os próprios números também o são! Nós aqui internamente damos muita mas muita importância a uma boa cooperação entre todos...a interajuda tem de funcionar”</p> <p>E3:”é essencialmente aprender a mexer em AutoCad, em Revit, software BIM que possibilita a vários utilizadores a trabalhar num projeto ao mesmo tempo”</p> <p>E4:”conhecimentos de gestão são uma mais valia. O gostar de números, de análises, do detalhe”</p> | <p>Informáticas</p> <p>Flexibilidade</p> <p>Trabalho em equipa</p> <p>Gestão</p> |
| | KPIs individuais | Quais os indicadores de performance/resultados utilizados ou que poderiam ser utilizados para medir o seu desempenho? | <p>E1:”há clientes que são extremamente exigentes, por isso até a rendabilidade de um projeto... estarmos a classificar o desempenho por fatores meramente por resultados financeiros, prazos ou não-conformidades é preciso ter algum cuidado e perceber mais além”</p> <p>E2:”desde a entrega do mapa A ou B, o estabelecer que a informação para a contabilidade terá de estar compilada até ao dia X, os pagamentos dos salários são feitos e que a margem de erro é Y...sei lá tanta coisa... a monitorização da eficiência fiscal”</p> | <p>Rendibilidade</p> <p>Tempo média de entrega</p> <p>Satisfação</p> <p>Poupança</p> |

ANEXO 4 – ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

| | | | | |
|-------------------|------------------------------|---|---|--|
| Função (Cont.) | KPI's individuais (Cont.) | | <p>E3:”quem poderá falar mais sobre o trabalho apresentado será mesmo o cliente, se está satisfeito ou não com o trabalho apresentado”</p> <p>E4:”se calhar analisar a diminuição, proporcional em relação à faturação, dos custos com comunicações e seguros, podia ser um indicador possível”</p> | |
| Scorecard | KPIs departamentais | Quais os indicadores utilizados ou que utilizaria, atualmente para medir as atividades desenvolvidas pelo Departamento? | <p>E1:”Até mesmo se nos basearmos na análise do grau de satisfação do cliente, acho que serve ou devia servir para indicadores de desempenho do departamento”</p> <p>E2:”Nós temos vários indicadores financeiros, desde a análise da rentabilidade, dos ativos, o EBT, o EBIT...temos vários”</p> <p>E3:”os melhores indicadores teriam de assumir um compromisso entre qualidade, a quantidade e a satisfação do cliente”</p> <p>E4:”numa perspetiva macro sendo do departamento... tipo relacionado com os recebimentos ou pagamentos... ou mesmo o tempo que demoramos a executar um relatório de gestão”</p> | <p>Satisfação do cliente</p> <p>Rentabilidade</p> <p>Qualidade de serviço</p> <p>Tempo médio de execução</p> |
| | Melhoria contínua | Quais as áreas/ponto do Departamento que considera mais urgentes “medir” e porque motivos? | <p>E1:”que conseguissem avaliar os prós e contras de cada projeto, avaliando assim cada momento do projeto, avaliando os desvios e o que possa estar a correr mal”</p> <p>E2:”quando tens várias pessoas, de certa forma e em alguns casos a serem bombeiros, é difícil aferir o real trabalho desenvolvido por cada um e aí”</p> | <p>Minimizar desvios</p> <p>Contributo individual</p> <p>Oportunidade temporal</p> |

ANEXO 4 – ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

| | | | | |
|--|------------------------------|--|---|---------------------|
| | Melhoria contínua (cont.) | | <p>E3:”pode ser importante que é a oportunidade temporal que nos é dada tendo em contas as condições que nos são dadas”</p> <p>E4:”os prazos de faturação, visto ser uma área de produção do departamento, assim como a parte do recebimentos, que convém acompanhar o mais possível a faturação”</p> | Tempos de pagamento |
|--|------------------------------|--|---|---------------------|

ANEXO 5 – PERFIS PROFISSIONAIS



PERFIL FUNCIONAL

MONOGRAFIA DA FUNÇÃO

| | |
|-----------------|------------------------|
| Nº Colaborador: | |
| Nome: | |
| Função: | Coordenador de Projeto |
| Departamento: | Projeto |
| Reporte direto: | Administração |

Revisão: jun/18

MISSÃO

Garantir o planeamento, processos e indicadores dos projetos. Coordenando e supervisionando as equipas responsáveis pela consolidação de informações e execução dos projetos.

| RESPONSABILIDADES/TAREFAS | MATRIZ |
|--|--|
| 1 Assegurar a adequada articulação da equipa de projecto em função das características da obra, garantindo a funcionalidade e a exequibilidade técnica das soluções a adoptar dentro dos condicionamentos e dos interesses expressos no programa do Cliente. | CR1; CR2; CR3; CR4; CT1; CT2; CT3; CT4 |
| 2 Assegurar a compatibilidade entre as peças desenhadas e escritas, necessárias à caracterização da obra de modo a promover a sua integridade e a sua coerência. | CR1; CR3; CR4; CR5; CT1; CT3; CT4; CT5 |
| 3 Actuar junto do Cliente, em colaboração com os autores do projecto, no sentido de promover o esclarecimento do relevo das opções de concepção ou de construção no custo ou eficiência da obra, sempre que aquele o solicite ou justifique. | CR1; CR2; CR3; CR4; CT1; CT3; CT4 |
| 4 Verificar na coordenação da elaboração dos projectos o respeito pelas normas legais e regulamentares aplicáveis, nomeadamente as constantes de instrumentos de gestão territorial sem prejuízo dos deveres próprios de cada autor de projecto. | CR1; CR2; CR4; CT1; CT2; CT4; CT5; CT6 |
| 5 Instruir o processo relativo à constituição da equipa do projecto, o qual inclui a identificação completa de todos os seus elementos, cópia dos contratos celebrados para a elaboração do projecto, cópia dos termos de responsabilidade do projecto, cópia dos comprovativos da contratação do seguro de responsabilidade civil nos termos do artº. 24 do Dec. Lei 31/2009 de 3 de Julho. | CR1; CR3; CR4; CR5; CT1; CT2; CT5 |
| 6 Assegurar a compatibilização com o coordenador em matéria de SST durante a elaboração do Projecto, visando a aplicação dos princípios gerais de segurança em cumprimento da legislação em vigor. | CR1; CR2; CR3; CR4; CT1; T2; CT4 |
| 7 Colaborar com os autores do projecto, no sentido de promover o esclarecimento do relevo das opções de concepção ou de construção no custo ou eficiência da obra, sempre que aquele o solicite ou justifique. | CR1; CR2; CR3; CR4; CT1; CT2; CT4 |
| 8 Participar no esclarecimento de situações não conformes que sejam aplicáveis à Equipa de Projecto que lidera. | CR1; CR2; CR4; CR5; CT1; CT2; CT4 |

COMPETÊNCIAS RELACIONAIS

| | |
|-----|------------------------------|
| CR1 | Orientação para resultados |
| CR2 | Relacionamento interpessoal |
| CR3 | Flexibilidade/Adaptabilidade |
| CR4 | Orientação para o serviço |
| CR5 | Liderança |

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

| | |
|-----|------------------------------|
| CT1 | STR Vision CPM (ou idêntico) |
| CT2 | Excel |
| CT3 | AutoCAD |
| CT4 | SAP2000 |
| CT5 | SCS (ou idêntico) |
| CT6 | CSiRevit (ou idêntico) |

REQUISITOS DE ACESSO À FUNÇÃO

Bacharelato ou Licenciatura pré-bolonha preferencialmente em áreas de Engenharia Civil ou Mecânica
 Experiência superior a 8 anos em gestão de projetos
 Experiência em projetos valor ≥ de 4M€
 Inscrito na Ordem dos Engenheiros (OE) ou na Ordem dos Engenheiros Técnicos (OET)

PERFIL FUNCIONAL

MONOGRAFIA DA FUNÇÃO

| | |
|------------------------|---------------------------------|
| Nº Colaborador: | |
| Nome: | |
| Função: | Controller de Gestão |
| Departamento: | Administrativo-Financeiro (DAF) |
| Reporte direto: | Administração |

Revisão: jun/18

MISSÃO

Dirigir e coordenar a área financeira da empresa estabelecendo uma eficiente ligação com as diversas áreas de negócio, em consonância com as linhas estratégicas superiormente definidas, a fim de garantir a criação de valor acrescentado na Prospectiva, SA numa perspectiva económica e financeira.

| RESPONSABILIDADES/TAREFAS | | MATRIZ |
|---------------------------|--|---|
| 1 | Elaboração do orçamento anual, gestão de contas bancárias e negociação com os bancos | CR1; CR2; CR3; CR4; CT1; CT2; CT4; CT5; CT6 |
| 2 | Acompanhar a área de contabilidade na execução e elaboração de todos os documentos de carácter contabilístico-fiscal assegurando o cumprimento de todas as obrigações fiscais, locais e internacionais | CR1; CR2; CR3; CR5; CT1; CT2; CT3; CT4; CT5; CT6 |
| 3 | Acompanhar a elaboração dos elementos contabilísticos, bem como o encerramento mensal e anual de contas em cada uma das unidades de negócios a nível nacional e internacional | CR1; CR2; CR3; CR5; CT1; CT2; CT3; CT4; CT6 |
| 4 | Acompanhar o fecho contabilístico mensal, bem como os diversos reports dentro dos prazos predefinidos em linha com os regulamentos contabilístico-financeiros existentes no grupo | CR1; CR2; CR3; CT1; CT4; CT6 |
| 5 | Elaborar o report mensal, trimestral e anual, assegurando a fiabilidade da informação de forma atempada e fundamentada com a análise necessária | CR1; CR2; CR3; CR4; CR5; CT1; CT2; CT3; CT4; CT5; CT6 |
| 6 | Identificar e implementar oportunidades de aumentar receitas, diminuir custos, ganhar eficiência, melhorar o sistema de controlo e capacidade operacional das áreas de negócio | CR1; CR3; CR4; CR5; CT4; CT5; CT6 |
| 7 | Analisar os principais indicadores de performance da empresa, realizando as análises adequadas que conduzam aos planos de acção concretos (criando e monitorizando os correspondentes KPI's) | CR1; CR3; CR4; CT1; CT4; CT5; CT6 |
| 8 | Elaborar e controlar o budget e respectivos forecasts da empresa, e providenciar o reporte e análise financeira regular | CR1; CR2; CR3; CR4; CT4; CT5; CT6 |
| 9 | Articular informação económica e de gestão, com as restantes áreas organizacionais a gestão económica e operacional da empresa | CR1; CR2; CR3; CR4; CR5; CT3; CT4; CT6 |
| 10 | Assegurar o cumprimento dos procedimentos do Sistema Integrado de Gestão da sua responsabilidade | CR2; CR5; CT1; CT2; CT4; CT5; CT6 |

COMPETÊNCIAS RELACIONAIS

| | |
|-----|---------------------------|
| CR1 | Pensamento Analítico |
| CR2 | Planeamento e Organização |
| CR3 | Orientação para o serviço |
| CR4 | Visão estratégica |
| CR5 | Proatividade e dinamismo |

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

| | |
|-----|--|
| CT1 | Domínio das ferramentas Office, nomeadamente Excel |
| CT2 | Programas de Gestão (PHC, Primavera, Sage, entre outros) |
| CT3 | Domínio da língua inglesa: mínimo B2 |
| CT4 | Conhecimentos na área de contabilidade |
| CT5 | Conhecimento na área fiscal |
| CT5 | Conhecimento na área financeira |

REQUISITOS DE ACESSO À FUNÇÃO

Licenciatura preferencialmente em áreas de Gestão, Economia, Contabilidade e Fiscalidade
Experiência superior a 5 anos em Controlo de Gestão

PERFIL FUNCIONAL

MONOGRAFIA DA FUNÇÃO

| | |
|------------------------|------------------------------------|
| Nº Colaborador: | |
| Nome: | |
| Função: | Engenheiro Projetista - Estruturas |
| Departamento: | Projeto |
| Reporte direto: | Coordenador de Projeto |

Revisão: jun/18

MISSÃO

Elaborar e executar projetos de engenharia, preparando especificações, desenhos, técnicas de execução e recursos necessários para possibilitar a construção, montagem, funcionamento, manutenção e reparo de instalações e equipamentos.

| RESPONSABILIDADES/TAREFAS | MATRIZ |
|---|--|
| 1 Elaborar e interpretar esboços de plantas topográficas e outros, conforme normas técnicas, utilizando instrumentos de desenho, aplicando e/ou baseando-se em cálculos, dados compilados, registros, entre outros para demonstrar as características técnicas e funcionais da obra | CR1; CR2; CR4; CR5; CT1; CT2; CT4; CT5 |
| 2 Conceber e desenvolver projectos, e elaborar, com fundamentação, pareceres, recomendações e estudos com vista a preparar tomadas de decisão | CR1; CR2; CR4; CR5; CT1; CT3; CT4 |
| 3 Submeter esboços desenvolvidos à apreciação superior, fornecendo as explicações oportunas, para possibilitar correções e ajustes necessários | CR2; CR3; CR4; CR5; CT3; CT4 |
| 4 Elaborar desenhos dos projetos, definindo suas características e determinando os estágios de execução e outros elementos técnicos | CR1; CR4; CT3; CT4 |
| 5 Modificar, redesenhar e atualizar os desenhos existentes, de acordo com as necessidades | CR2; CR3; CR4; CR5; CT3; CT4; CT5 |
| 6 Proceder levantamentos e medições de edificações, ambientes e locações de tudo que seja necessário, afeto ao trabalho, para posterior execução dos desenhos | CR1; CR3; CR4; CT3; CT4 |
| 7 Elaborar as minutas das memórias descritivas, baseando-se em plantas e mapas desenhados, identificando divisas e possíveis confrontações das áreas representadas | CR1; CR4; CT1; CT3; CT4; CT5 |
| 8 Conceber, adaptar e aplicar métodos e procedimentos em domínios técnico-científicos | CR1; CR4; CR5; CT3; CT4; CT5 |

COMPETÊNCIAS RELACIONAIS

| | |
|-----|------------------------------|
| CR1 | Pensamento Analítico |
| CR2 | Tenacidade/Perseverança |
| CR3 | Iniciativa |
| CR4 | Flexibilidade/Adaptabilidade |
| CR5 | Trabalho em equipa |

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

| | |
|-----|------------------------------|
| CT1 | STR Vision CPM (ou idêntico) |
| CT2 | Excel |
| CT3 | AutoCAD |
| CT4 | SAP2000 |
| CT5 | CSixRevit (ou idêntico) |

REQUISITOS DE ACESSO À FUNÇÃO

Licenciatura pré-bolonha ou Mestrado pós-Bolonha preferencialmente em áreas de Engenharia Civil
 Especialização na área de Estruturas (preferencial)
 Experiência superior a 2 anos em projetos de estruturas
 Experiência em obra da especialidade (preferencial)
 Inscritos na Ordem dos Engenheiros (OE) ou Ordem dos Engenheiros Técnicos (OET)

PERFIL FUNCIONAL

MONOGRAFIA DA FUNÇÃO

| | |
|------------------------|--|
| Nº Colaborador: | |
| Nome: | |
| Função: | Técnico Superior de Gestão - Contabilidade |
| Departamento: | Administrativo-Financeiro (DAF) |
| Reporte direto: | Controller de Gestão / Administração |

Revisão: jun/18

MISSÃO

Assegurar eficientemente a apresentação da situação económica e financeira da Prospectiva, S.A, com base nos instrumentos de contabilidade e gestão.

| RESPONSABILIDADES/TAREFAS | | MATRIZ |
|---------------------------|--|---|
| 1 | Apoiar na definição do orçamento anual | CR1; CR2; CR3; CR4; CR5; CT1; CT3; CT4 |
| 2 | Acompanhar a área de contabilidade na execução e elaboração de todos os documentos de carácter contabilístico assegurando o cumprimento de todas as obrigações contabilísticas | CR1; CR2; CR3; CR4; CR5; CT1; CT2; CT3; CT4 |
| 3 | Apoiar na elaboração dos elementos contabilísticos, bem como o encerramento mensal e anual de contas em cada uma das unidades de negócios a nível nacional | CR1; CR2; CR3; CR4; CT1; CT2; CT3 |
| 4 | Acompanhar o fecho contabilístico mensal, bem como os diversos reports dentro dos prazos predefinidos em linha com os regulamentos contabilístico-financeiros existentes na empresa. | CR1; CR2; CR3; CR4; CR5; CT1; CT2; CT3; CT4 |
| 5 | Analisar e negociar os contratos de comunicações, seguros e leasings da empresa | CR1; CR3; CR4; CT4 |
| 6 | Elaborar o report mensal, trimestral e anual, assegurando a fiabilidade da informação de forma atempada e fundamentada relativo às comunicações, seguros, leasings | CR2; CR3; CT1; CT2; CT4 |
| 7 | Identificar e implementar oportunidades de aumentar receitas, diminuir custos, ganhar eficiência, melhorar o sistema de controlo e capacidade operacional | CR1; CR3; CR4; CT3; CT4 |
| 8 | Analisar os principais indicadores de performance da sua área de atuação, realizando as análises adequadas que conduzam aos planos de acção concretos (criando e monitorizando os correspondentes KPI's) | CR1; CR3; CR4; CT1; CT2; CT3; CT4 |
| 9 | Elaborar e controlar o budget para processos de leasings e/ou rentings para aquisição de viaturas e equipamentos | CR1; CR2; CR3; CR4 |
| 10 | Apoiar a Controller de Gestão assegurando informação económica e de gestão, com as restantes áreas organizacionais a gestão económica e operacional da empresa | CR1; CR3; CR4; CR5; CT1; CT3; CT4 |
| 11 | Assegurar o cumprimento dos procedimentos do Sistema Integrado de Gestão da sua responsabilidade | CR2; CR3; CR4; CR5; CT1; CT3; CT4 |

COMPETÊNCIAS RELACIONAIS

| | |
|-----|---------------------------|
| CR1 | Pensamento Analítico |
| CR2 | Planeamento e Organização |
| CR3 | Orientação para o serviço |
| CR4 | Capacidade de execução |
| CR5 | Trabalho em equipa |

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

| | |
|-----|--|
| CT1 | Domínio das ferramentas Office, nomeadamente Excel |
| CT2 | Programas de Gestão (PHC, Primavera, Sage, entre outros) |
| CT3 | Conhecimentos na área de contabilidade |
| CT4 | Conhecimentos na área financeira |

REQUISITOS DE ACESSO À FUNÇÃO

Licenciatura preferencialmente em áreas de Gestão, Economia, Contabilidade e Fiscalidade
Experiência superior a 3 anos em Contabilidade, Economia, Preferência em Controlo de Gestão

ANEXO 6 – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

| Pela Excelência! | | prospectiva | | | | |
|---|--|--|-------------|--------------------|------------|---------------------------------|
| FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | | | | | | |
| Nº Colaborador: | | Revisão: | jun/18 | | | |
| Nome: | | | | | | |
| Função: | Coordenador de Projeto | | | | | |
| Departamento: | Projeto | | | | | |
| Avaliador: | | Data: | | | | |
| MISSÃO | | | | | | |
| Garantir o planeamento, processos e indicadores dos projetos. Coordenando e supervisionando as equipas responsáveis pela consolidação de informações e execução dos projetos. | | | | | | |
| RESPONSABILIDADES/TAREFAS | | MATRIZ | | | | |
| 1 | Assegurar a adequada articulação da equipa de projecto em função das características da obra, garantindo a funcionalidade e a exequibilidade técnica das soluções a adoptar dentro dos condicionamentos e dos interesses expressos no programa do Cliente. | CR1; CR2; CR3; CR4; CT1; CT2; CT3; CT4 | | | | |
| 2 | Assegurar a compatibilidade entre as peças desenhadas e escritas, necessárias à caracterização da obra de modo a promover a sua integridade e a sua coerência, | CR1; CR3; CR4; CR5; CT1; CT3; CT4; CT5 | | | | |
| 3 | Actuar junto do Cliente, em colaboração com os autores do projecto, no sentido de promover o esclarecimento do relevo das opções de concepção ou de construção no custo ou eficiência da obra, sempre que aquele o solicite ou justifique. | CR1; CR2; CR3; CR4; CT1; CT3; CT4 | | | | |
| 4 | Verificar na coordenação da elaboração dos projectos o respeito pelas normas legais e regulamentares aplicáveis, nomeadamente as constantes de instrumentos de gestão territorial sem prejuízo dos deveres próprios de cada autor de projecto. | CR1; CR2; CR4; CT1; CT2; CT4; CT5; CT6 | | | | |
| 5 | Instruir o processo relativo à constituição da equipa do projecto, o qual inclui a identificação completa de todos os seus elementos, cópia dos contratos celebrados para a elaboração do projecto, cópia dos termos de responsabilidade do projecto, cópia dos comprovativos da contratação do seguro de responsabilidade civil nos termos do artº. 24 do Dec. Lei 31/2009 de 3 de Julho. | CR1; CR3; CR4; CR5; CT1; CT2; CT5 | | | | |
| 6 | Assegurar a compatibilização com o coordenador em matéria de SST durante a elaboração do Projecto, visando a aplicação dos princípios gerais de segurança em cumprimento da legislação em vigor. | CR1; CR2; CR3; CR4; CT1; T2; CT4 | | | | |
| 7 | Colaborar com os autores do projecto, no sentido de promover o esclarecimento do relevo das opções de concepção ou de construção no custo ou eficiência da obra, sempre que aquele o solicite ou justifique. | CR1; CR2; CR3; CR4; CT1; CT2; CT4 | | | | |
| 8 | Participar no esclarecimento de situações não conformes que sejam aplicáveis à Equipa de Projecto que lidera. | CR1; CR2; CR4; CR5; CT1; CT2; CT4 | | | | |
| Como o Colaborador se sente (ter em atenção a Autoavaliação do mesmo) | | | | | | |
| | | | | | | |
| PLANO DE FORMAÇÃO | | | | | | |
| Áreas de desenvolver | Ações propostas | Tipo de formação | Observações | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| COMPETÊNCIAS RELACIONAIS | Objetivo Esperado | Avaliação Anual | Ponderação | Resultado Parcelar | % Dimensão | Resultado Competências |
| CR1 Orientação para resultados | | | 15% | 0 | 30% | 0 |
| CR2 Relacionamento interpessoal | | | 15% | 0 | | |
| CR3 Flexibilidade/Adaptabilidade | | | 20% | 0 | | |
| CR4 Orientação para o serviço | | | 15% | 0 | | |
| CR5 Liderança | | | 35% | 0 | | |
| | | | 100% | | | |
| COMPETÊNCIAS TÉCNICAS | Objetivo Esperado | Avaliação Anual | Ponderação | Resultado Parcelar | % Dimensão | Resultado Competências Técnicas |
| CT1 AutoCAD | Autónomo (elaborar alterações, comandos específicos) | | 35% | 0 | 10% | 0 |
| CT2 Gestão de Projetos (Microsoft Project) | Avançado (controlo de tempos, tarefas para pagamento, faturação e outros fins empresariais) | | 40% | 0 | | |
| CT3 Inglês | Nível B2, falado e escrito | | 25% | 0 | | |
| | | | 100% | | | |
| OBJETIVOS | Objetivo Esperado | Avaliação Anual | Ponderação | Resultado Parcelar | % Dimensão | Resultado Objetivos |
| O1 Entrega dos relatórios de projeto | Até ao dia 5 do mês seguinte ao da entrega | | 45% | 0 | 60% | 0 |
| O2 Satisfação do Cliente | Inexistência de reclamações gravosas sobre os projetos | | 25% | 0 | | |
| O3 Realizar os projetos "on time" | Concluir os projetos no tempo previsto e com qualidade como definido na proposta | | 30% | 0 | | |
| | | | 100% | | 100% | |
| AVALIAÇÃO GLOBAL | | | | | | |
| Score Competências Relacionais | | 0,00 | | | | |
| Score Competências Técnicas | | 0,00 | | | | |
| Score Objetivos | | 0,00 | | | | |
| Score Global | | 0,00 | | MUITO BOM | | |

MANUAL DO

Sistema de Gestão de Desempenho

Neste Manual irá encontrar as linhas orientadoras de referência do Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) da Prospectiva.

Neste documento encontram-se apresentadas várias áreas/temáticas sobre os fundamentos conceptuais, técnicos e operacionais relativos ao SGD, por forma a facilitar a sua compreensão e respetiva aplicabilidade pelos respetivos intervenientes.

A Prospectiva considera que qualquer dos intervenientes contemplados neste Manual sejam elementos ativos na gestão contínua do seu desempenho

Pretende-se que este Manual seja de carácter dinâmico, podendo ser revisto e atualizado de acordo com as necessidades da Prospectiva.

APROVAÇÃO DO DOCUMENTO

| | Função | Nome e Assinatura | Data |
|----------------------|---------------|--------------------------|-------------|
| Elaborado por | CRH | Miguel Barbosa | 20/03/2018 |
| Aprovado por | ADM | Pilar Brito | |

REGISTO DE ALTERAÇÕES

| Edição | Data | Capítulo | Página Alterada | Motivo |
|---------------|-------------|-----------------|------------------------|---------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

ÍNDICE

1. Introdução
2. Princípios da Gestão de Desempenho
3. Intervenientes e principais responsabilidades
4. Dimensões de Gestão de Desempenho
 - 4.1. Competências Relacionais (Objetivos Qualitativos)
 - 4.1.1. Avaliação das Competências Relacionais (Objetivos Qualitativos)
 - 4.2. Competências Técnicas
 - 4.3. Objetivos (Quantitativos)
 - 4.3.1. Avaliação dos Objetivos (Quantitativos)
 - 4.3.1.1. Definir objetivos – Método SMART
 - 4.4. Avaliação Global
5. Processo de Gestão de Desempenho
 - 5.1. Caracterização do processo de avaliação
6. Plano de Desenvolvimento Individual
7. Orientações para a entrevista final
8. Fatores que distorcem a avaliação
9. Glossário

1. Introdução

O Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) constitui um processo essencial ao nível da gestão de Recursos Humanos de uma Organização.

Para a Prospectiva, o Sistema de Gestão do Desempenho é um elemento-chave do desenvolvimento do nosso capital humano, tendo este manual, aplicação em todos os Departamentos e Funções, irá permitir:

- ✓ *O alinhamento da estratégia, objetivos, valores e missão da Prospectiva;*
- ✓ *O desenvolvimento de competências e, por consequência, de cada colaborador;*
- ✓ *Promover a comunicação, estabelecendo com um instrumento essencial entre chefias e colaboradores;*
- ✓ *Melhorar o desempenho individual e, conseqüentemente da Organização;*
- ✓ *Uma análise sistemática e estruturada do desempenho dos colaboradores, de acordo com critérios de avaliação conhecidos e mensuráveis que permitam diferenciar os diferentes desempenhos;*
- ✓ *Gerir expectativas individuais;*
- ✓ *Harmonizar e potenciar a gestão de desempenho como ferramenta de gestão.*

Entendemos assim, que gerir o desempenho é mais do que avaliar. Apostamos num acompanhamento contínuo do desempenho individual que se focaliza em objetivos, corrigindo possíveis desvios e orienta cada colaborador potenciando os seus resultados e, conseqüentemente, do seu Departamento e da Prospectiva.

Com este SGD, a Prospectiva pretende promover o desenvolvimento dos seus colaboradores com enfoque nas suas responsabilidades, por forma a alinhar as reais expectativas da Administração e os resultados atingidos, com enfoque no atingimento de uma **cultura de qualidade** e de **excelência**.

2. Princípios da Gestão de Desempenho

Este sistema tem por base recompensar desempenhos superiores e identificar oportunidades de melhoria. Acreditamos para que tal seja possível, é necessário assegurar a prossecução dos seguintes princípios gerais:

Responsabilização e Desenvolvimento

SGD constitui-se como um processo centrado no desenvolvimento, orientado pela gestão de objetivos e competências que sustentam a Organização, cada departamento e perfis funcionais. Pretende-se, assim, apoiar os colaboradores na reflexão sobre o seu próprio desempenho e no impacto deste na Organização, tornando-os agentes ativos (em conjunto com as respetivas chefias) no seu processo de evolução profissional.

Transparência e Imparcialidade

Grande parte do sucesso do SGD deve-se aos objetivos (estratégicos, departamentais e individuais) serem conhecidos por todos os elementos que constituem a Organização, assegurando a utilização de critérios objetivos e mensuráveis, assentes em indicadores de desempenho.

Transparência e Imparcialidade

Para um SGD de sucesso requer que este esteja alinhado com a missão, valores e estratégia da Organização e que se encontrem traduzidos em termos departamentais e individuais (desempenho individual). O SGD da Prospectiva assenta na análise e avaliação de critérios qualitativos (competências, de acordo com o perfil funcional) e quantitativos (objetivos), de acordo com uma escala de desempenho por critério e global.

Eficiência e Eficácia

Gerir o desempenho é um processo contínuo de análise, aplicação, *feedback* e aferição de resultados dentro de um determinado período. Exige otimizar continuamente as operações procurando a maximização do rendimento. A gestão do desempenho é encarada de forma abrangente, não estando circunscrita apenas aos momentos avaliativos ou outros. De forma regular, os diferentes agentes intervenientes neste processo devem ser capazes de analisar o desempenho, procurar ou fornecer *feedback* construtivo e empreender ações de melhoria, alinhadas com objetivos previamente estabelecidos.

3. Intervenientes e principais responsabilidades

Existem alguns tipos de SGD, mas são distintos, essencialmente, na designação dos avaliadores tidos na avaliação:



Figura 1 – Tipos de Avaliação

O SGD da Prospectiva tem por base um sistema a 90º, ou seja, implica que o desempenho de cada colaborador é gerido e avaliado exclusivamente pela sua chefia hierárquica. Este sistema de avaliação implica que cada chefia assuma um papel de enorme responsabilidade pelo desenvolvimento da equipa e de cada um dos colaboradores que lhe reporta hierarquicamente. Pretende-se, também, que cada colaborador se aplique, de forma ativa, no seu próprio processo de desempenho.

Este SGD prevê a existência de vários intervenientes, com diferentes papéis/responsabilidades no processo. Os intervenientes no processo de gestão do desempenho são: o Avaliado, o Avaliador, o Coordenador dos Recursos Humanos e a Administração da Prospectiva.



Figura 2 – Intervenientes no processo de gestão do desempenho

Administração

Responsabilidades:

- ✓ Aprova o modelo conceptual do Sistema de Gestão de Desempenho, os princípios operacionais e os princípios de harmonização de resultados;
- ✓ Propõe os objetivos estratégicos e operacionais de avaliação global da Prospectiva;
- ✓ Aprova os perfis de competências;
- ✓ Altera ou homologa as avaliações anuais dos colaboradores no final do processo avaliativo;
- ✓ Harmoniza e aprova os objetivos.

Coordenador de Recursos Humanos

Responsabilidades:

- ✓ Assegura todas as diligências inerentes ao processo e à divulgação do SGD;
- ✓ Garante a comunicação e formação necessária à implementação do SGD;
- ✓ Acompanha o cumprimento da calendarização do processo;
- ✓ Garante a homogeneização e uniformização dos critérios, por parte das hierarquias diretas, no estabelecimento dos objetivos individuais;
- ✓ Planeia, coordena e acompanha o processo de avaliação;
- ✓ Identifica o conjunto de avaliadores e avaliados abrangidos;
- ✓ Assessoria as chefias diretas, garantindo a homogeneização e uniformização dos critérios, por parte das mesmas, no processo de avaliação dos fatores objetivos e competências;
- ✓ Garante o correto preenchimento dos formulários utilizados na avaliação;
- ✓ Analisa os resultados de avaliação de desempenho propostos pela hierarquia direta, globalmente e por área, com vista a assegurar a aplicação harmoniosa do processo;
- ✓ Elabora o relatório anual de desempenho a apresentar à Administração;
- ✓ Informa a hierarquia direta sobre as conclusões da análise efetuada aos resultados propostos;
- ✓ Efetua os reajustes ao SGD e documentos de suporte quando pertinente.

Avaliador

Responsabilidades:

- ✓ Assegura, juntamente com o avaliado, o estabelecimento dos objetivos individuais;
- ✓ Define e acorda, juntamente com o avaliado, os indicadores de desempenho (metas e as escalas de avaliação dos objetivos);
- ✓ Comunica ao avaliado o perfil de competências a avaliar;
- ✓ Remete as avaliações por si propostas para análise da Coordenação de Recursos Humanos e Administração;
- ✓ Avalia e comunica aos que lhe reportam diretamente os resultados e o desempenho verificado, mediante reunião presencial;
- ✓ Assegura o cumprimento do cronograma, organizando e realizando a entrevista com o avaliado;
- ✓ Identifica e pondera necessidades de desenvolvimento individual e potencial de evolução, e define o respetivo plano;
- ✓ Valida e assume a responsabilidade final pela avaliação produzida pelo próprio.

Avaliado

Responsabilidades:

- ✓ Participa no processo de definição dos objetivos individuais em conjunto com a sua hierarquia direta;
- ✓ Toma conhecimento do perfil de competências requerido;
- ✓ Define juntamente com a sua hierarquia direta os indicadores de desempenho que lhe sejam aplicáveis;
- ✓ Acompanha a concretização dos objetivos;
- ✓ Efetua a sua autoavaliação no prazo estabelecido para o efeito no cronograma;
- ✓ Formaliza a sua participação no processo, através da participação nas entrevistas, *feedback* e final, de avaliação de desempenho;
- ✓ Cumpre com o plano de desenvolvimento individual definido.

Situações de Exceção

Alteração de Hierarquia Direta

Caso durante o período de análise se verifique alteração da hierarquia direta, a responsabilidade de avaliação recai sobre a hierarquia direta a quem o trabalhador reportou durante mais tempo. No entanto, se o colaborador tenha reportado durante o mesmo período de tempo, a mais que uma hierarquia direta, a responsabilidade de avaliação recai sobre a hierarquia direta à data de avaliação.

De salientar, que aquando da avaliação, é recomendável que a hierarquia direta com a responsabilidade de avaliação envolva/ ausculte a(s) outra(s) hierarquia(s) direta(s), para o(s) período(s) em questão, e esclareça eventuais dúvidas, aplicando os princípios gerais definidos neste documento.

Alteração de Funções

Durante o período de análise se verifique alteração de função, aplica-se a regra de proporcionalidade aos resultados de avaliação atribuídos no desempenho de cada função. Isto é, sempre que se verificar uma alteração de função (\geq **de 3 meses**) terá que ser elaborado um processo de avaliação distinto, por parte da respetiva hierarquia direta, sobre o desempenho do trabalhador no exercício de cada função.

Ausência da Hierarquia Direta

Em caso de ausência e/ou caso seja impossível a hierarquia direta efetuar a avaliação, a avaliação será efetuada por quem se encontra a substituir.

4. Dimensões de Gestão de Desempenho

O SGD engloba três diferentes dimensões fundamentais para gerir o desempenho: competências relacionais, competências técnicas e objetivos. Estas dimensões servirão para alcançar os resultados pretendidos, no qual será considerada a avaliação de desempenho propriamente dita.

Este sistema contempla uma quarta dimensão: Desenvolvimento Pessoal. Embora esta dimensão não tenha um impacto direto no processo avaliativo, a sua aplicação é considerada prioritária, visto ter repercussão direta no desenvolvimento pessoal do colaborador e consequentemente melhoria do nível de proficiência profissional.

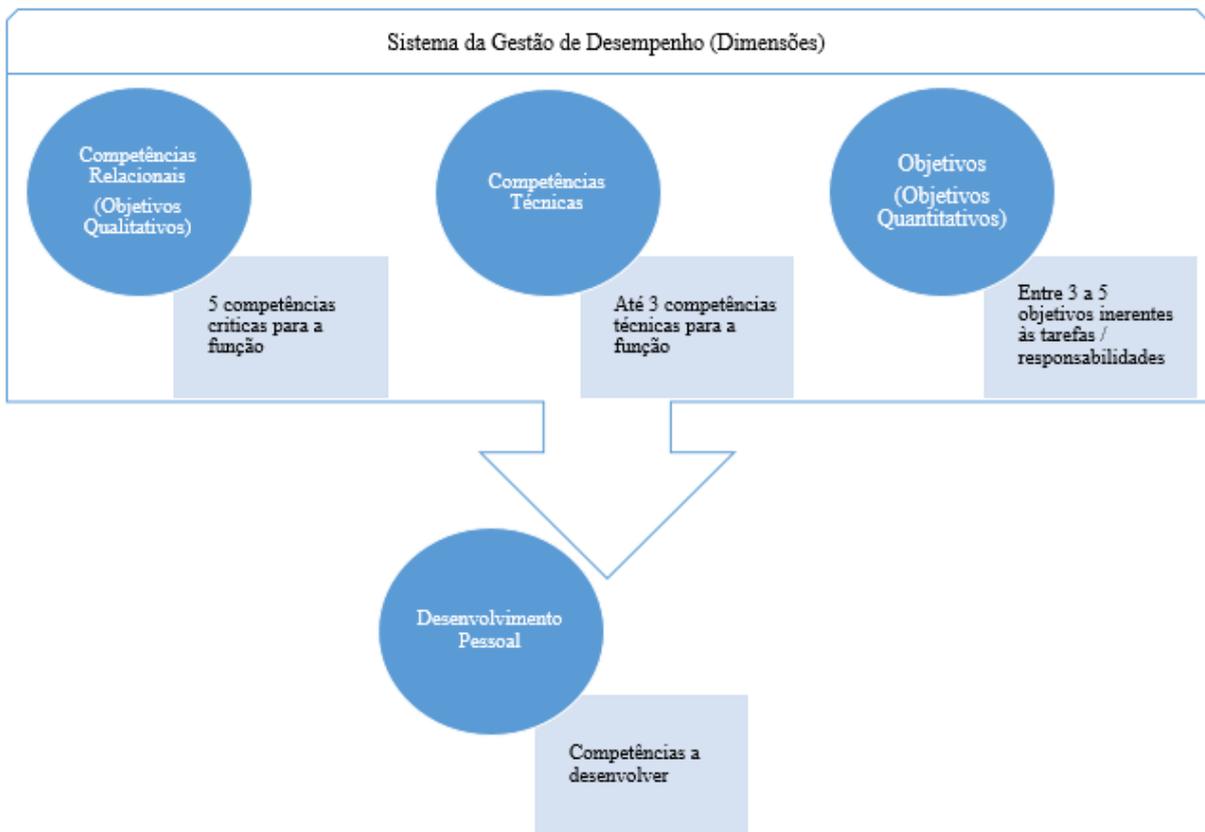


Figura 3 - Dimensões do Sistema de Gestão de Desempenho

4.1. Competências Relacionais (Objetivos Qualitativos)

As Competências Relacionais (objetivos qualitativos) referem-se ao desempenho qualitativo do colaborador face às competências relacionais consideradas como “críticas” para a função. Será com base nestas competências relacionais (identificadas no Catálogo de Competências) que irá basear-se a gestão do desempenho e a inerente avaliação desta dimensão.

Para cada competência são definidos 5 (cinco) níveis de proficiência. Estes níveis de proficiência explanam a evolução de conhecimentos associados a cada competência. Assim sendo, o progresso dos indicadores relacionais permite avaliar o grau de desenvolvimento de cada competência de acordo com uma escala nominal, de 1 (um) a 5 (cinco), sendo 1 o grau mínimo e 5 o grau máximo. Importa referir que o desenvolvimento dos indicadores relacionais é de índole crescente e cumulativo, ou seja, se o colaborador é avaliado numa determinada competência com nível 3 (três) assume-se que esse colaborador possui o comportamento descrito infra.

As avaliações de competências expressas em nível 5 (Excelente) têm de ser justificadas pela hierarquia direta. Adicionalmente, quando confrontada a avaliação da hierarquia direta com a autoavaliação (obrigatória) e nos casos em que se verifiquem discrepâncias significativas, estas têm de ser justificadas, quer pela hierarquia direta quer pelo avaliado.

Estas 5 (cinco) competências estarão consideradas em cada perfil funcional de cada função. No entanto, será provável que algumas das competências relacionais sejam consideradas, simultaneamente, na componente “Desenvolvimento Pessoal”.

4.1.1. Avaliação das Competências Relacionais (Objetivos Qualitativos)

É importante referir que os coeficientes de ponderação a aplicar (consultar capítulo 4.4), aferem de forma diferente cada um dos fatores, de acordo com o grupo funcional/categoria onde o avaliado se insere.

A avaliação das competências para cada colaborador é efetuada mediante a seleção de 5 (cinco) competências consideradas como “críticas” para o desempenho da respetiva função, tendo em consideração os comportamentos observados / demonstrados no contexto das competências identificadas preliminarmente.

A seleção das competências a avaliar é realizada pela chefia direta, em consonância com o colaborador, dando prioridade ao desenvolvimento das competências críticas do perfil funcional.

Através da avaliação de cada competência, será possível identificar o gap (diferença) existente entre o desempenho real e o desejável, face à avaliação de “3-Adequado” das competências requeridas.

É de extrema importância que a avaliação seja construída através de factos concretos e observados durante o período em análise e tendo como referência os níveis de proficiência, integrando indicadores comportamentais que facilitem o desempenho.

A cada competência avaliada, a chefia direta atribuirá uma ponderação, sendo que o resultado final da avaliação das competências será calculado com base na média aritmética simples das diversas competências, podendo variar numa escala contínua de 1 a 5.

| | | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| 1 Melhoria Urgente | 2 Melhoria | 3 Adequado | 4 Ponto Forte | 5 Excelente |
|---|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------|

1-Melhoria Urgente - Não demonstra os comportamentos/conhecimentos requeridos

2-Melhoria - Demonstra, de forma parcial, os comportamentos/conhecimentos requeridos

3-Adequado - Demonstra, de forma consistente, os comportamentos/conhecimentos requeridos

4-Ponto Forte - Demonstra comportamentos/conhecimentos que excedem o requerido

5-Excelente - Demonstra comportamentos/conhecimentos excepcionais

Figura 4 - Escalas de Avaliação de competências relacionais

A ponderação de cada competência relacional é atribuída pela chefia direta, tendo em conta

a respetiva importância para o desempenho da função, de forma a que o resultado da avaliação global das competências relacionais corresponda à soma ponderada das diferentes competências, sendo que o total da percentagem das ponderações terá de ser igual a “100%”:

| COMPETÊNCIAS RELACIONAIS | | Ponderação |
|--------------------------|------------------------|------------|
| 1 | Pensamento Analítico | 15% |
| 2 | Qualidade de Serviço | 15% |
| 3 | Focalização na Solução | 20% |
| 4 | Comunicação | 15% |
| 5 | Liderança | 35% |

Figura 5 - Exemplo de indicação das competências relacionais e da respetiva percentagem de ponderação a atribuir pela chefia para a função de Coordenador de Projeto.

A avaliação das competências relacionais é efetuada tendo como referência os comportamentos observados/demonstrados tendo em consideração cada competência identificada - consideradas as mais relevantes para o desempenho eficaz da função.

A avaliação deverá ter em conta o período em análise, assim como os níveis de proficiência - que integram indicadores relacionais que facilitam o posicionamento do desempenho, possibilitando a identificação do gap existente entre o desempenho real e o expectável.

O resultado da avaliação das competências corresponde ao peso global desta dimensão, considerando a ponderação individual de cada competência avaliada.

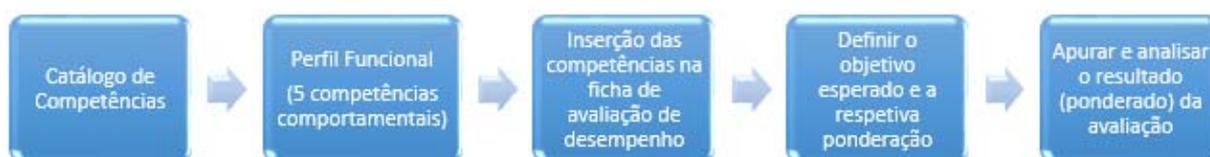


Figura 6 - Processo de identificação e avaliação de competências relacionais

4.2. Competências Técnicas

As competências técnicas explanam o conjunto de conhecimentos específicos para o exercício da função, que têm por base o domínio de meios, ferramentas ou instrumentos associados a uma atividade especializada (por exemplo, idiomas, programas informáticos, entre outros), assim como a formação (académica ou profissional), credenciação ou certificação.

Como acontece com as “competências relacionais”, nas competências técnicas é identificado igualmente o “objetivo esperado”, onde se indica o que se pretende que seja alcançado em cada uma das competências referenciadas, assim como a escala de avaliação.

Deverão ser identificadas 3 competências técnicas (no máximo), sendo que o total das ponderações (atribuídas pela chefia) terá de ser igual a “100%”. Ao conjunto das competências técnicas é atribuída uma ponderação para o cálculo da avaliação global.

| COMPETÊNCIAS TÉCNICAS | | Objetivo Esperado | Ponderação |
|-----------------------|-------------------|---|------------|
| 1 | AutoCAD | Autónomo (elaborar alterações, comandos específicos) | 35% |
| 2 | Microsoft Project | Avançado (controlo de tempos, tarefas para pagamento, faturação e outros fins empresariais) | 40% |
| 3 | Inglês | Nível B2, falado e escrito | 25% |

Figura 7 - Exemplo de 3 competências técnicas, dos objetivos esperados para cada uma, e da respetiva ponderação para a função de Coordenador de Projeto.

Importante referir que estas competências, na sua maioria provenientes do aperfeiçoamento técnico desenvolvido pelo colaborador, dessa forma ao analisar uma eventual necessidade de melhoria do nível de proficiência, deverá ser levado em conta os meios e processos necessários para atingir, isto é, é essencial verificar se o colaborador ao longo do ano investiu em autoformação, cursos de formação, entre outros.



Figura 8 - Processo de identificação e avaliação de competências técnicas

4.3. Objetivos (Quantitativos)

Na definição destes objetivos é essencial que haja um alinhamento entre os objetivos estratégicos da Prospectiva, com os objetivos departamentais, culminando nos objetivos individuais dos colaboradores, no entanto estes objetivos quantitativos devem ser encarados como indicadores de desempenho individual e não indicadores de gestão do departamento.

A concretização dos objetivos definidos deve ter um acompanhamento e controlo periódico (definido consoante o objetivo), por parte do colaborador assim como, da sua chefia direta, proporcionando a esta última:

- Avaliar a eficiência e a eficácia (produtividade) do trabalho desenvolvido;
- Identificar desvios face à estratégia delineada e acionar medidas corretivas;
- Identificar oportunidades de melhoria;
- Promover o alinhamento organizacional e funcional.

Este momento da gestão do desempenho, deverá ser desenvolvido no início do ano, onde as chefias diretas em cooperação com os colaboradores definem 3 (três) a 5 (cinco) objetivos quantitativos a atingir tendo em conta as suas funções/responsabilidades funcionais.

A definição de objetivos quantitativos deverá ser efetuada de acordo com o método SMART que, a título de interesse, será referenciado mais à frente.

4.3.1. Avaliação dos Objetivos (Quantitativos)

A definição dos objetivos quantitativos pressupõe a definição de uma métrica (critério de avaliação) para cada um, de modo a possibilitar, de forma objetiva e justa, a avaliação final do desempenho do colaborador. Dessa forma foi definida uma escala, ímpar de 5 níveis, que permitirá apurar os resultados, assim como, intervalos de referência de forma a facilitar a sua aplicação/ operacionalização:

| 1 Muito aquém do objetivo | 2 Aquém do objetivo | 3 Cumpre o objetivo | 4 Excede o objetivo | 5 Excede amplamente o objetivo |
|------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------------|
| < 75% | [75% - 90%[| [90% - 105%[| [105% - 120%[| > 120% |

INTERVALOS DE REFERÊNCIA PARA CONCRETIZAÇÃO DOS OBJETIVOS

Figura 9 - Escala de avaliação dos objetivos e respectivas escalas de referência de concretização

A concretização dos objetivos definidos deve ser alvo de monitorização contínua, através de um acompanhamento próximo e periódico entre chefias e os colaboradores. Este acompanhamento é efetuado tendo a natureza de cada objetivo, de forma a detetar pontos fortes e pontos de melhoria para a concretização dos objetivos, minimizando possíveis desvios.

É sempre desejável que os objetivos tenham a mesma escala de avaliação (5 níveis), no entanto em alguns casos poderá não ser possível, embora o essencial é que a chefia direta defina à priori com o colaborador a respetiva correspondência dos níveis entre o objetivo esperado e o nível de proficiência.

À semelhança do que acontece nas competências relacionais e técnicas, a chefia deve atribuir a cada objetivo uma determinada ponderação, onde o total seja 100%.

| OBJETIVOS | Objetivo Esperado | Avaliação Anual | Ponderação |
|-------------------------------------|---|-----------------|------------|
| 1 Entrega dos relatórios de projeto | Até ao dia 5 do mês seguinte ao da entrega | 3 | 45% |
| 2 Satisfação do Cliente | Inexistência de reclamações gravosas sobre os projetos | 4 | 25% |
| 3 Realizar os projetos "on time" | Concluir os projetos no tempo previsto e com qualidade como definido na prosposta | 4 | 30% |
| | | | 100% |

Figura 10 - Exemplo da indicação dos objetivos quantitativos e dos objetivos esperados para cada um, do nível obtido na avaliação final

Os resultados dos objetivos são obtidos tendo em consideração o peso global desta dimensão e a ponderação de cada um dos objetivos definidos.

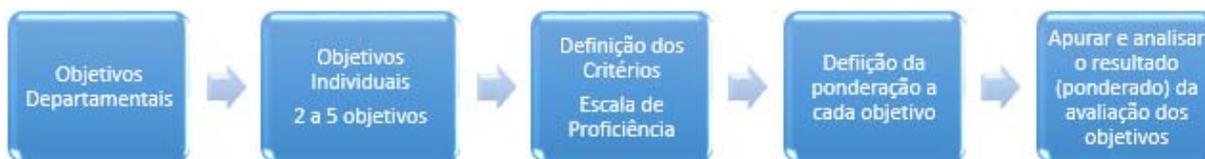


Figura 11 - Processo de definição e avaliação dos objetivos

4.3.1.1. Definir objetivos – Método SMART

Na definição dos objetivos (quantitativos) os avaliadores e avaliados devem ter em conta alguns critérios de forma a definirem objetivos verdadeiramente estratégicos e não apenas definir uma atividade, intenção ou vontade. Dessa forma, a definição de cada objetivo deverá ter em conta o método SMART obedecendo a determinados critérios de qualidade, sendo eles:

| Atividades (não são objetivos) | Objetivos |
|--|--|
| Conduzir e assegurar a manutenção da viatura | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reduzir atrasos no início do programa em x %; ✓ Assegurar a inexistência de não conformidades nas auditorias de segurança. |
| Gerir o orçamento | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reduzir custos em x % até 31/12/2018; |
| Atender com qualidade o cliente | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Índice de satisfação do cliente no final do ano situado em x %; ✓ Redução do tempo médio de espera para atendimento em x %. |

Quadro 1 - Atividades VS Objetivos

Reforça-se que os objetivos não deverão ser atividades, mas sim resultados dessas mesmas atividades associadas à função. Exemplos de atividades e alguns objetivos que delas podem ser estabelecidos:

| S | M | A | R | T |
|---|--|---|---|---|
| <i>(Specific)</i> Específicos | <i>(Measurable)</i> Mensuráveis | <i>(Attainable)</i> Atingíveis | <i>(Realistic)</i> Realista | <i>(Time bound)</i> Temporizáveis |
| devem ser formulados de forma específica e precisa, estando claramente alocados a uma pessoa / função | devem ser definidos de forma a poderem ser medidos e analisados em termos do seu grau de concretização (valor ou volume) | deve existir a possibilidade real de poderem ser alcançados | devem ser definidos de forma ousada, ambiciosa mas realista, pressupondo, no entanto, um nível de esforço algo elevado para o seu alcance | devem ser definidos um prazo, ou seja, de acordo com uma data estabelecida para atingir o resultado |

Outros exemplos de objetivos SMART:

- ✓ Garantir, que no final de cada mês, que todos os mapas de afetações são inseridos na base de dados no prazo máximo de 2 dias após a sua receção;
- ✓ Diminuir o índice global de alterações aos projetos em 25% face ao ano anterior, até 31/12/2018;
- ✓ Diminuir para 4 dias úteis o tempo médio de resposta aos Concursos Públicos, por e-mail, até 31/12/2018;
- ✓ Desenvolvimento e implementação de 2 novos indicadores de atividade até ao 30/06/2018;
- ✓ Redução do tempo médio de desenvolvimento de processos disciplinares para 1 dia.

De forma a auxiliar à definição dos objetivos, na elaboração dos mesmos terão de responder a questões como:

- O quê?
- Quanto?
- Quando?

Exemplo:

“Garantir, que no final de cada mês, que todos os mapas de afetações são inseridos na base de dados no prazo máximo de 2 dias após a sua receção”

O quê? “todos os mapas de afetações são inseridos na base de dados”

Quanto? “no máximo de 2 dias após a sua receção”

Quando? “no final de cada mês”

4.4. Avaliação Global

A avaliação global traduz o valor/score global do desempenho do colaborador, que é determinado pelos resultados obtidos nas três dimensões: competências relacionais, competências técnicas e objetivos quantitativos.

Cada dimensão é avaliada de acordo com um coeficiente de ponderação, que representa o seu peso relativo na avaliação global do desempenho. As ponderações atribuídas a cada dimensão são diferenciadas de acordo com o nível de responsabilidade do avaliado:

Quadro 2 - Ponderações atribuídas a cada dimensão

| GRUPO | % OBJETIVOS | % COMPETÊNCIAS RELACIONAIS | % COMPETÊNCIAS TÉCNICAS |
|--|-------------|----------------------------|-------------------------|
| Coordenador Todas as funções com responsabilidade de chefia e de gestão de equipas | 60% | 30% | 10% |
| Técnico Todas as funções de carácter técnico-operacional que não possuam gestão de equipas | 50% | 25% | 25% |
| Assistente Todas as funções de carácter operacional que não possuam gestão de equipas | 40% | 20% | 40% |

O resultado final da avaliação global do desempenho será apurado da seguinte forma:

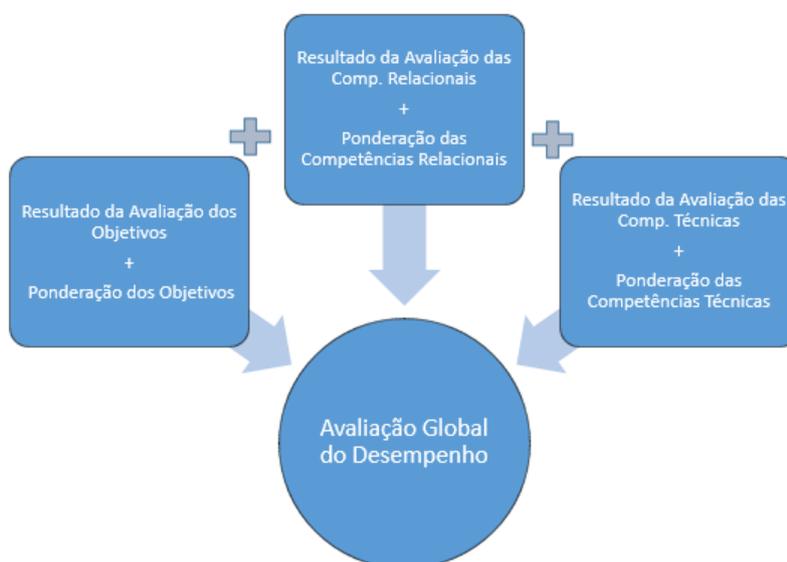


Figura 12 - Processo de apuramento da avaliação global do desempenho

Exemplificamos, de seguida, o processo de determinação do valor global individual:

| COMPETÊNCIAS RELACIONAIS | Avaliação Anual | Ponderação | Resultado Parcelar | % Dimensão | Resultado Competências |
|--------------------------|-----------------|------------|--------------------|------------|------------------------|
| 1 Pensamento Analítico | 4 | 15% | 0,6 | 30% | 4,05 |
| 2 Qualidade de Serviço | 4 | 15% | 0,6 | | |
| 3 Focalização na Solução | 5 | 20% | 1 | | |
| 4 Comunicação | 3 | 15% | 0,45 | | |
| 5 Liderança | 4 | 35% | 1,4 | | |

| COMPETÊNCIAS TÉCNICAS | Avaliação Anual | Ponderação | Resultado Parcelar | % Dimensão | Resultado Competências Técnicas |
|--|-----------------|------------|--------------------|------------|---------------------------------|
| 1 AutoCAD | 3 | 35% | 1,05 | 10% | 4,05 |
| 2 Gestão de Projetos (Microsoft Project) | 5 | 40% | 2 | | |
| 3 Inglês | 4 | 25% | 1 | | |

| OBJETIVOS | Avaliação Anual | Ponderação | Resultado Parcelar | % Dimensão | Resultado Objetivos |
|-------------------------------------|-----------------|------------|--------------------|------------|---------------------|
| 1 Entrega dos relatórios de projeto | 4 | 45% | 1,8 | 60% | 4,25 |
| 2 Satisfação do Cliente | 5 | 25% | 1,25 | | |
| 3 Realizar os projetos "on time" | 4 | 30% | 1,2 | | |

| AVALIAÇÃO GLOBAL | |
|--------------------------------|-----------------------|
| Score Competências Relacionais | 1,22 |
| Score Competências Técnicas | 0,41 |
| Score Objetivos | 2,55 |
| Score Global | 4,17 MUITO BOM |

Figura 13 - Exemplo da avaliação global de desempenho

No apuramento do *score* global da avaliação global é tido em conta uma grandeza de medida quantitativa e qualitativa.

A medida qualitativa tem o intuito de posicionar o colaborador face aos restantes pares, enquanto que a medida quantitativa permite uma análise mais específica, pormenorizada do desempenho do colaborador.

A escala de avaliação global a aplicar é a seguinte:

| Muito abaixo do esperado | Necessita de melhorar | Bom | Muito Bom | Excelente |
|--------------------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------|
| [1,0 a 1,9] | [2,0 a 2,9] | [3,0 a 3,9] | [4,0 a 4,4] | [4,5 a 5,0] |

A escala de avaliação global é expressa de acordo com o seguinte:

| NÍVEL | DESCRIÇÃO |
|---|--|
| Muito abaixo do esperado [1,0 a 1,9] | Reflete um desempenho claramente aquém das exigências básicas da sua função. O desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado, caso o trabalhador permaneça nesta função |
| Necessita de melhorar [2,0 a 2,9] | Reflete um desempenho que não cumpre completamente os requisitos da função. O colaborador demonstra capacidade para cumprir a maioria das tarefas, mas necessita de maior desenvolvimento, empenho e supervisão. |
| Bom [3,0 a 3,9] | Reflete um desempenho rigoroso, que cumpre claramente as exigências da função, e que se espera habitualmente daqueles colaboradores que têm conhecimentos, formação e experiência apropriados para a sua função. Atinge os resultados esperados, podendo por vezes ultrapassá-los. Os trabalhadores com este resultado levam a cabo a sua missão de forma eficaz e profissional. |
| Muito Bom [4,0 a 4,4] | Reflete um desempenho que supera o esperado nas diferentes manifestações do seu trabalho. O trabalhador demonstra de forma regular resultados significativamente destacados do normalmente esperado para o desempenho da função. |
| Excelente [4,5 a 5,0] | Reflete um desempenho, que de modo claro e constante, traduz o alcance de resultados excepcionais pelo colaborador, em todas as manifestações do trabalho. |

5. Processo de Gestão de Desempenho

O processo de gestão de desempenho assegura um ciclo contínuo onde o avaliador e o avaliado interagem regularmente e é suportado em três etapas: Planeamento, Acompanhamento e Avaliação.



Figura 14 - Etapas do processo de gestão do desempenho

Apesar da avaliação de desempenho ser anual, esta é constituída por dois momentos de avaliação: avaliação de acompanhamento, desenvolvida no fim do final do 1º semestre, visando orientar o desempenho e o desenvolvimento do colaborador, o seu alinhamento com o cumprimento dos objetivos e o perfil de competências estabelecido; e uma avaliação final, esta já com o intuito de avaliar o grau de concretização do desempenho do colaborador, tendo como base as dimensões em causa – competências relacionais, técnicas e objetivos.



Figura 15 - Periodicidade e respetivas atividades do ciclo de avaliação de desempenho

5.1. Caracterização do processo de avaliação

| Periodicidade | Objetivos e Metodologia |
|--|---|
| Planeamento até final de Janeiro ano n | <p>Quais são os objetivos?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicar ao colaborador os objetivos de desempenho e do perfil de competências ✓ Definir em conjunto, entre o colaborador e a hierarquia direta, as ações a adotar com o intuito de facilitar a consecução dos resultados previstos. |
| | <p>Como?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ A chefia direta em conjunto com o colaborador identifica 3 ou 4 competências relacionais a desenvolver e, por essa via conseguirá extrair informação vital sobre as necessidades de desenvolvimento para que se consiga atingir a proficiência pretendida; ✓ A chefia direta identifica 3 a 5 objetivos quantitativos para o colaborador (com os respetivos indicadores e metas); ✓ A chefia direta identifica até 3 competências técnicas a desenvolver a partir do perfil funcional, definindo os níveis de proficiência necessário; ✓ A chefia direta comunica e chega a acordo com o colaborador sobre as competências e objetivos, efetuado a respetiva ficha |
| | <p>Documentos de suporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perfil Funcional – Monografia da Função; • Ficha de Avaliação de Desempenho • Catálogo de Competência e respetivos níveis de proficiência |

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">Acompanhamento Julho ano n</p> | <p>Quais são os objetivos?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecer a evolução dos colaboradores, por referência aos objetivos definidos e ao perfil de competências estabelecido; ✓ Analisar, qualitativamente, o grau de progresso na concretização dos objetivos; ✓ Compreender as principais facilidades e dificuldades encontradas na persecução dos mesmos; ✓ Identificar áreas de desenvolvimento e analisar a evolução do plano de desenvolvimento; ✓ Formular planos de ação ou medidas corretivas, de modo a que os objetivos e o perfil de competências requerido sejam atingidos; <input type="checkbox"/> Conhecer melhor as capacidades da equipa. |
| | <p>Como?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Através da realização de uma entrevista de progresso realizada entre a hierarquia direta e o avaliado, para orientar o desempenho e o desenvolvimento do colaborador, o seu alinhamento com o cumprimento dos objetivos e o perfil de competências estabelecido; ✓ Permite dar suporte e consistência à avaliação final. |
| | <p>Documentos de suporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de Avaliação de Desempenho • Grelha de Desenvolvimento de Competências • Plano de Desenvolvimento Individual |
| <p style="text-align: center;">Avaliação até ao final de Fevereiro ano n+1</p> | <p>Quais são os objetivos?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicar a apreciação do desempenho anual ao avaliado, comparando a evolução no desenvolvimento e desempenho realizado ao longo do ano com as expectativas para o colaborador e função (de acordo com os objetivos definidos previamente); ✓ Oportunidade de partilha e desenvolvimento, criando um clima de motivação para o colaborador e otimizar o seu desempenho; ✓ Obter informação sobre os colaboradores que permita uma gestão eficaz da equipa. |

| | |
|--|--|
| Avaliação até ao final de Fevereiro ano n+1 (cont.) | Como? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Através de uma entrevista de avaliação entre a chefia e o colaborador onde se preenche a Ficha de Avaliação de Desempenho (contemplando a Ficha de Autoavaliação preenchida pelo colaborador); ✓ Reconhecer o bom desempenho e identificar em conjunto as oportunidades de desenvolvimento individual e os novos desafios; ✓ Definir os objetivos funcionais para o ano seguinte (em nova Ficha de Avaliação do Desempenho); ✓ Identificar as competências a desenvolver (em nova Ficha de Avaliação do Desempenho). |
| | Documentos de suporte: <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de Avaliação de Desempenho • Grelha de Desenvolvimento de Competências • Plano de Desenvolvimento Individual |

6. Plano de Desenvolvimento Individual

O plano de desenvolvimento individual para a Prospectiva constitui um pilar fundamental do sistema de avaliação de desempenho. É formalmente definido na etapa de avaliação, sem prejuízo da sua verificação, atualização e registo nas etapas de planeamento e acompanhamento em função do progresso nos objetivos estabelecidos. Tem por objetivo promover a melhoria do desempenho dos colaboradores na sua função atual, assim como prepará-los e orientá-los para novos desafios, responsabilidades, exigências ou novas funções que se perspetivem.

Para identificar necessidades de desenvolvimento devem ser tidos em conta os seguintes aspetos:

- Oportunidades de melhoria identificadas na avaliação do ano anterior, quer ao nível dos objetivos quer ao nível das competências;
- Objetivos individuais que se perspetivam para o período de avaliação;
- Objetivos operacionais e de atividade da Prospectiva;
- Novas tecnologias que venham a ser adotadas no setor;
- Mudanças de função ou acréscimo de novas responsabilidades.

Faz parte das responsabilidades da hierarquia direta identificar:

- As principais áreas que devem ser alvo de melhoria;
- As necessidades de formação;
- As necessidades de mudança de função ou acréscimo de novas responsabilidades.

Podem fazer parte do plano de desenvolvimento algumas das seguintes medidas:

- Formação presencial em sala;
- Formação *on job*;
- Formação à distância;
- Autoformação;
- Acompanhamento específico;
- Envolvimento em projetos/iniciativas/ações.

Cuidados a ter na elaboração de um plano de desenvolvimento:

- Ser realista;
- Compatível com os períodos de trabalho e os objetivos definidos;
- Ir ao encontro das reais necessidades (do colaborador e da Prospectiva);
- Elaborado de forma a poder estar refletido no plano de formação da Prospectiva.

A implementação do plano de desenvolvimento individual deverá ser acompanhada, periodicamente, pela hierarquia direta e pelo departamento responsável pelos recursos humanos, de modo a promover e verificar a sua eficácia.

7. Orientações para a entrevista final

A entrevista final (avaliação anual do desenvolvimento pessoal e objetivos funcionais) é particularmente importante pelo impacto que a informação daí resultante poderá ter no desempenho e motivação do avaliado e no funcionamento do departamento/Organização. As chefias/avaliadores devem estar particularmente atentas para alguns cuidados e aspetos a atender antes, durante e depois desta entrevista, para que esta seja, de facto, eficaz.

Antes

- Organizar a informação que foi recolhendo ao longo do período, de forma a explicar, fundamentar e argumentar a avaliação que está a atribuir, com base em factos concretos e não com base em impressões gerais;
- Definir os objetivos de desenvolvimento e funcionais (quantitativos e competências relacionais e técnicas) para o período seguinte;
- A entrevista deve ser marcada com antecedência e exige alguns cuidados:
 - a) assegurar que a reunião vai decorrer num espaço físico adequado;
 - b) tomar providências para não existirem interrupções;
 - c) informar antecipadamente o colaborador para que este possa preparar-se convenientemente;
 - d) informar o colaborador do tempo da reunião com indicação da hora de início e de fim.

Durante

- Criar um clima aberto e positivo com o propósito de motivar o colaborador;
- Avaliar as competências definidas, salientando os aspetos positivos e diagnosticando os que podem ser melhorados;
- Auscultar a opinião do colaborador, envolvendo-o e responsabilizando-o pelas ações a desenvolver futuramente;
- Comunicar e gerar consenso sobre os objetivos e competências em foco para o próximo período de avaliação;
- Preencher a Ficha de Avaliação do Desempenho para que o colaborador emita os seus próprios comentários e assine;
- Terminar a entrevista resumindo o seu conteúdo e expressando as suas expectativas em relação ao desempenho e desenvolvimento do colaborador.

Depois

Depois da entrevista é necessário acompanhar o colaborador no seu processo de desenvolvimento e melhoria contínua, tendo como base o planeamento efetuado para o período seguinte.

8. Fatores que distorcem a avaliação

Por muito bem construído que esteja um sistema de gestão do desempenho, principalmente a sua vertente avaliativa, é necessário o ter em conta alguns fatores que podem influenciar e/ou distorcer a realidade – favorável ou desfavoravelmente. Por isso é importante evitar os seguintes fatores:

- a) Julgamento de inclinação – aspetos relativamente aos quais tendemos a reagir e que não têm relação direta com o desempenho do colaborador. Ex.: raça, religião, educação, origem social, idade.
- b) Estereótipos – acontece quando atribuímos a cada um dos elementos do grupo as características desse grupo e que pode influenciar a avaliação de determinado colaborador ou grupo de colaboradores (ex: um estereótipo negativo sobre as mulheres será transposto para todas as mulheres sem distinção).
- c) Permitir que a avaliação de características que não têm relação direta com o trabalho influencie a avaliação (ex.: generosidade, simpatia, amizade).
- d) Dependem mais de impressões do que de evidências factuais.
- e) Responsabilizar o colaborador pelo impacto de fatores que estão fora do seu controlo.
- f) Perda de informação – avaliar o desempenho do colaborador apenas nos últimos tempos porque não se procedeu a um acompanhamento contínuo.
- g) Efeito de halo – tendência para classificar uma pessoa uniformemente nos vários componentes da avaliação por efeito de uma associação global (ex.: atribuir a mesma pontuação à capacidade de decisão e à criatividade por supor estarem fortemente correlacionadas).
- h) Efeito de contraste – ocorre quando a apreciação é influenciada por avaliações muito boas ou muito mal feitas anteriormente (ex.: o avaliado anterior teve uma avaliação muito negativa e o colaborador “médio”, que é avaliado logo a seguir, parece ser muito bom).

- i) Tendência central – tendência para reduzir a dispersão das notas usando mais frequentemente notas médias para todos os avaliados. Acontece frequentemente quando o avaliador não está devidamente preparado para proceder à avaliação e, em particular, quando falta informação sobre o desempenho do avaliado.
- j) Efeito de semelhança – acontece quando o avaliador tem pontos em comum com o avaliado e uma má avaliação do mesmo iria implicar uma autoavaliação negativa (ex.: quando o avaliado faz igual ao avaliador, e por isso esta parte do princípio que a tarefa foi bem executada).
- k) Não valorizar o processo de avaliação, tratando-o como um mero procedimento administrativo.
- l) Não reconhecer as qualidades dos colaboradores.
- m) Centrar o diálogo nos aspetos negativos do desempenho.
- n) Interrupções durante a entrevista de avaliação.
- o) Não “dar espaço” para que o colaborador fale sobre o seu desempenho.
- p) Não preparar a entrevista.

9. Glossário

Avaliação de desempenho – processo pelo qual a Prospectiva qualifica a eficiência dos seus trabalhadores, bem como a qualidade da atividade desenvolvida, no desempenho das tarefas que lhe estão adstritas, através de um sistema métrico de avaliação. É também o processo pelo qual a Prospectiva controla, acompanha e orienta a contribuição dos agentes organizacionais para os objetivos e resultados.

Avaliado – consideram-se avaliados todos os trabalhadores, enquadrados formalmente na estrutura da Prospectiva.

Catálogo de competências – engloba todas as competências relacionais identificadas que suportam a atividade da Prospectiva.

Competência – combinação de conhecimentos, aptidões e comportamentos, observáveis e mensuráveis, que contribuem para o desempenho dos trabalhadores e da Prospectiva.

Função – representa um conjunto de atividades, de conteúdo, âmbito, nível de intervenção e impacto na Prospectiva, que podem assumir diferentes patamares de complexidade.

Grupo funcional – conjunto agregado de funções com níveis de responsabilidade (autonomia, decisão e supervisão) e grau de intervenção na atividade (contributo potencial para objetivos/ resultados) similares.

Hierarquia direta – considera-se hierarquia direta a hierarquia imediatamente superior ao avaliado, consagrada formalmente na estrutura da Prospectiva.

Indicadores – instrumentos de medição quantitativos e qualitativos que permitem avaliar o grau de cumprimento dos objetivos.

Objetivos – traduzem os resultados que se pretendem alcançar em cada área de atuação/ funcional e/ ou de atividade. Permitem estabelecer o quadro de referência para o desempenho, assegurando o acompanhamento contínuo, tanto a nível individual como organizacional.

Metas – o valor que se pretende atingir em cada indicador num determinado período de tempo. As metas definidas devem representar um desafio, no entanto, têm de ser alcançáveis. Devem, ainda, estar alinhadas com os planos a curto e longo prazo delineados.

Métricas – forma como vão ser medidos e controlados os indicadores definidos (fórmulas de cálculo que permitem obter os resultados para posterior acompanhamento).

Níveis de avaliação – configuram os níveis de cumprimento/concretização, por parte do titular da função, dos fatores de avaliação identificados.

Perfil de competências – traduz a seleção das competências críticas, para o “bom” desempenho da função, indicando o nível de proficiência requerido para cada uma das competências.

Plano de desenvolvimento individual – conjunto de ações a realizar com vista ao cumprimento dos objetivos definidos e do perfil de competências estabelecido para a função, bem como à superação dos problemas e insuficiências detetadas.

Responsabilidade – assunção de um conjunto de determinadas tarefas ou atividades com vista à concretização de um objetivo específico. O cumprimento do conjunto de responsabilidades atribuídas a uma função/ área contribui para o atingimento da respetiva missão.

Sistema de avaliação de desempenho – inclui o processo de avaliação de desempenho, a sua estrutura de apoio e de suporte à operacionalização e monitorização. Representa a forma como os dados são recolhidos, compilados, ordenados, analisados, interpretados, utilizados e disseminados pela Prospectiva.

Catálogo de Competências

A Prospectiva considera que qualquer dos intervenientes contemplados neste Manual sejam elementos ativos na gestão contínua do seu desempenho

Este Catálogo tem carácter dinâmico, podendo ser revisto e atualizado de acordo com as necessidades da Prospectiva.

Competência:

Conjunto de aptidões ou atributos, conhecimentos e característica pessoais observáveis que habilitam para o desempenho profissional com sucesso de todos os colaboradores e que são determinantes para a diferenciação da Prospectiva.

APROVAÇÃO DO DOCUMENTO

| | Função | Nome e Assinatura | Data |
|----------------------|---------------|--------------------------|-------------|
| Elaborado por | CRH | Miguel Barbosa | 20/03/2018 |
| Aprovado por | ADM | Pilar Brito | |

REGISTO DE ALTERAÇÕES

| Edição | Data | Capítulo | Página Alterada | Motivo |
|---------------|-------------|-----------------|------------------------|---------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

ÍNDICE

1. Capacidade de execução
2. Domínio da função
3. Flexibilidade / Adaptabilidade
4. Iniciativa
5. Inovação e melhoria de processos
6. Liderança
7. Orientação para o cliente
8. Orientação para a qualidade
9. Orientação para resultados
10. Pensamento Crítico
11. Planeamento e Organização
12. Proatividade / Dinamismo
13. Relacionamento Interpessoal
14. Tenacidade / Perseverança
15. Trabalho em equipa
16. Visão Estratégica

3. Flexibilidade / Adaptabilidade

| Competência | Descrição da Competência | Nível | Descrição do Nível | Comportamentos | | |
|--|---|-------|---|---|--|--|
| Flexibilidade/ Adaptabilidade | Capacidade de adaptar-se e trabalhar eficazmente em situações distintas, com diversas pessoas, grupos, ou utilizando diferentes processos ou meios para realizar uma atividade, de forma a atender às diferentes necessidades e situações com as quais é defrontado | 1 | Demonstra dificuldade em adaptar-se às mudanças | Demonstra compreensão e consciência da necessidade de adaptar o trabalho a ser desenvolvido mas tem tendência a evitar fazê-lo | | |
| | | | | Revela evitar ou não conseguir responder rapidamente à mudança podendo, como consequência, perder oportunidades que daí poderiam advir | | |
| | | | | Pede esclarecimentos quando confrontado com a ambiguidade ou incerteza e demonstra resistência a novas abordagens, parecendo por isso pouco flexível | | |
| | | | | Manifesta dificuldade em adaptar-se a uma variedade de mudanças e imprevistos | | |
| | | 2 | Aceita a mudança e é capaz de adaptar o seu trabalho | Demonstra abertura e vontade de experimentar novas abordagens inerentes a novas tarefas, atividades e responsabilidades | | |
| | | | | Adapta a sua abordagem pessoal para atender às diferentes necessidades e situações com as quais é defrontado | | |
| | | | | Coopera com as alterações ou prioridades definidas, seguindo as orientações estabelecidas | | |
| | | 3 | Adapta-se a uma variedade de alterações e mudanças e age de forma flexível | Acata mudanças organizacionais que impliquem alterações de processos e metodologias de trabalho na sua área de atividade ainda que por vezes precise de orientação/apoio para implementar ações decorrentes de um processo de mudança | | |
| | | | | Reconhece o mérito de diferentes abordagens e adapta-se com facilidade a mudanças organizacionais inerentes a novas tarefas, atividades e responsabilidades | | |
| | | | | Consegue adaptar e reajustar formas de trabalho de acordo com o contexto em que se encontra de forma a atender às diferentes necessidades e situações com as quais é defrontado | | |
| | | | | Demonstra abertura a novas ideias, e toma medidas para compreender as razões para a mudança no ambiente ou tarefas | | |
| | | 4 | Adapta-se a grandes mudanças, complexas e / ou frequentes | Desenvolve ações coerentes com as orientações inerentes a processos de mudança, sem necessidade de apoio ou orientação | | |
| | | | | Reconhece antecipadamente as vantagens de adoptar uma atitude flexível e de adaptação constante | | |
| | | | | É pró-ativo na sua atuação perante cenários e intervenientes diversos e evidencia entusiasmo em adaptar a sua abordagem | | |
| | | 5 | Faz alterações difundindo o processo de mudança estratégica ao nível da organização | Mantém a postura e mostra auto-controle face de desafios e mudanças exigentes, complexas e de resposta rápida | | |
| | | | | Demonstra facilidade em gerir situações ambíguas e rapidamente muda estratégias ou táticas, se as atuais não estiverem a ser eficazes, mantendo assim a eficiência do seu trabalho | | |
| | | | | Revela capacidade para identificar, implementar e dinamizar processos de mudança, que podem ser de natureza estratégica e/ou transversais à organização | | |
| | | | | Recorre a diferentes meios por forma a obter apoio para implementar alterações, novos processos ou práticas na Organização | | |
| | | | | | | Envolve-se totalmente nas mudanças organizacionais realizadas, mobilizando os outros no mesmo sentido a fim de alcançar a melhoria dos processos de trabalho, sistemas, etc. |
| | | | | | | Antecipa a mudança e promove alterações na organização em resposta às necessidades da situação. |

9. Orientação para resultados

| Competência | Descrição da Competência | Nível | Descrição do Nível | Comportamentos |
|--|--|-------|--|---|
| Orientação para resultados | Compreender o contributo pessoal para os resultados, preocupando-se positivamente com a execução e em ultrapassar os standards estabelecidos. Aplicar, ao nível da função, uma eficaz perspetiva de retorno do investimento. | 1 | Limita-se a cumprir os mínimos exigidos | É acomodado(a) e baixa os braços com facilidade, limitando-se a cumprir os mínimos exigidos do seu trabalho |
| | | | | Esforça-se pouco para resolver os problemas ou superar obstáculos ou para encontrar métodos alternativos para realizar tarefas. |
| | | | | Não avalia a eficácia das soluções utilizadas, perdendo tempo com tarefas desnecessárias e/ou pouco produtivas |
| | | | | Perde o foco ou desiste antes que os problemas estejam resolvidos |
| | | 2 | Esforça-se para realizar bem o seu trabalho | Evita ou perde oportunidades para atingir metas desafiadoras |
| | | | | Conhece os resultados ou standards esperados e investe na sua concretização |
| | | | | Define metas pessoais e realistas em linha com as metas da equipa /area |
| | | | | Esforça-se por realizar bem e de forma correta o seu trabalho , tentando ir ao encontro da satisfação dos seus superiores |
| | | 3 | Cumprir as expectativas estabelecidas e procura melhorar os resultados da sua performance | Desenvolve planos de trabalho pessoais para estruturar o trabalho e alcançar resultados necessários. |
| | | | | Cria planos de contingências para lidar com eventos inesperados. |
| | | | | Estabelece metas claras e específicas. |
| | | | | Encontra maneiras de superar desafios e obstáculos de forma a completar as suas tarefas e a atingir os objectivos, mostrando uma atitude resiliente face a dificuldades |
| | | 4 | Orientar-se para objectivos ambiciosos e procura desafios significativos de forma a melhorar o desempenho organizacional | Verifica os resultados para se certificar que soluções foram eficazes e entra em ação se a resolução não foi cumprida |
| | | | | Avalia o desempenho do próprio trabalho para identificar formas de melhorá-lo indo de encontro aos standards estabelecidos |
| | | | | Adapta os seus métodos de trabalho a fim de alcançar os objectivos definidos melhorando assim a eficiência pessoal |
| | | | | Procura, de forma pró-ativa, definir metas e padrões ambiciosos mas realistas, de acordo com os seus interesses e capacidades, elevando a eficácia do seu desempenho |
| | | 5 | Procura a excelência no desempenho ao nível pessoal e organizacional, definindo modelos e padrões de desempenho comportamental | Excede as expectativas atuais e procura melhorar constantemente a sua performance, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades |
| | | | | Assume a responsabilidade de resolver os problemas e trabalha diligentemente para encontrar as soluções mais eficazes para os mesmos |
| | | | | Consegue identificar ineficiências e implementa ações que visam a obtenção de processos de trabalho mais eficazes, promovendo uma maior eficiência pessoal bem como da equipa/departamento/organização para a qual trabalha |
| | | | | Consegue implementar ações que visem um aumento de retorno do investimento, no âmbito das atividades que desenvolve no seu departamento/organização |
| Define metas desafiadoras e ambiciosas, desenvolvendo ainda padrões para medir não só o próprio comportamento e desempenho, mas também o da organização | | | | |
| Evidencia uma forte capacidade de resiliência quando confrontado com dificuldades significativas, assume riscos, enfrenta medos, toma decisões, define prioridades, implementa acções, fixa objectivos e demonstra um forte sentido de urgência sobre a realização dos mesmos. | | | | |
| Continuamente procura oportunidades para melhorar a qualidade, serviço e produtividade, incrementando resultados e aumentando o retorno do investimento | | | | |
| Solicita e/ou fornece informações que podem afetar o planeamento, programas e tomada de decisões para a organização. conseguindo ajudar a organização na prossecução de metas ambiciosas | | | | |
| Gera empenho e entusiasmo nos outros para definir e atingir metas e objetivos desafiadores. | | | | |