

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho: Programa SEMEAR da Associação BIPP

Inês Tomaz Barbosa da Costa

Mestrado em Gestão

Orientadora:
Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora
Auxiliar
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho:
Programa SEMEAR da Associação BIPP**

Inês Tomaz Barbosa da Costa

Mestrado em Gestão

Orientadora:
Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora
Auxiliar
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2022

Resumo

Este projeto procura responder à necessidade que existe no programa SEMEAR da Associação BIPP de garantir um crescimento sustentável dos projetos que nele se integram através da implementação de um sistema de controlo de gestão, que recorre ao *tableau de bord*, e de um sistema de avaliação de desempenho, de modo a garantir o alinhamento estratégico do programa.

Todo o modelo aplicado ao programa SEMEAR derivou da revisão de literatura acerca dos temas abordados no projeto, da colaboração com os membros da organização e do estudo da documentação interna.

O desenvolvimento deste projeto permitiu perceber que: 1) cada vez mais existe competitividade nas Organizações sem fins lucrativos e para que estas consigam destacar-se e crescer de uma forma sustentável necessitam de uma clara definição estratégica e de alinhamento com os objetivos definidos; 2) a comunicação interna dos objetivos e a clarificação dos papéis individuais das funções são fundamentais para proporcionar um sentimento de propósito maior ao trabalho individual dos colaboradores, o que aumenta a sua motivação intrínseca; 3) tanto o *balanced scorecard* como o *tableau de bord* podem e devem ser adaptados às OSFL e não existe um melhor modelo, apenas o melhor modelo para uma determinada organização dependendo das suas necessidades e métodos de trabalho; 4) também nas Organizações sem fins lucrativos é possível a criação de sistemas de incentivos, sendo que a especificidade neste tipo de entidades passa pela necessidade de incluir recompensas que aumentem preferencialmente a motivação intrínseca dos colaboradores que tem um efeito mais duradouro.

Palavras-chave: Organizações sem fins lucrativos, Controlo de Gestão, Gestão de desempenho, *Tableau de Bord*

Classificação JEL: M1; L3

Abstract

This project seeks to respond to the need in the BIPP Association's SEMEAR program to ensure sustainable growth of the projects that are integrated into it through the implementation of a management control system, which uses *the tableau de bord*, and a performance evaluation system, to ensure the strategic alignment of the program.

The entire model applied to the SEMEAR program derived from the literature review on the themes addressed in the project, from the collaboration with the members of the organization and from the study of internal documentation.

The development of this project has made it possible to realize that: 1) there is increasing competitiveness in the non-profit organizations and for them to stand out and grow in a sustainable way, they need a clear strategic definition and alignment with the defined objectives; 2) the internal communication of the objectives and the clarification of the individual roles are fundamental to provide a feeling of greater purpose to the individual work of employees, which increases their intrinsic motivation; 3) both *the balanced scorecard* and *the tableau de bord* can and should be adapted to the non-profit organizations and there is no better model, only the best model for a given organization depending on its needs and working methods; 4) in the non-profit organizations it is possible to create incentive systems, the specificity in this type of organizations involves the need to include rewards that preferably increase the intrinsic motivation of employees which has a longer lasting effect.

Key words: Non-Profit Organizations, Management Control, Performance Management, Tableau de Bord

JEL Classification: M1; L3

Índice

Capítulo 1 - Revisão de Literatura	3
1.1. Controlo de Gestão	3
1.1.1. Instrumentos de Controlo de Gestão: <i>Balanced Scorecard</i> e <i>Tableau de Bord</i>	4
1.2. Gestão e Avaliação do Desempenho.....	7
1.2.1. Gestão por objetivos e por competências.....	7
1.2.2. Política de recompensas intrínsecas	9
Capítulo 2 – Metodologia	11
2.1. Método.....	11
2.2. Técnicas de Recolha de Dados	11
2.3. Técnicas de Tratamento de Dados	12
Capítulo 3 – Diagnóstico	13
3.1. Caracterização da Organização	13
3.2. Visão, Missão e Valores.....	15
3.3. Organização Interna.....	16
3.4. Sistema de Controlo de Gestão.....	17
3.5. Sistema de Avaliação de Desempenho e Sistema de Incentivos	20
Capítulo 4 – Projeto de Intervenção	21
4.1. Reestruturação do Organograma	21
4.2. Implementação do <i>Tableau de Bord</i>	21
4.3. Definição de Perfis Profissionais	26
4.4. Construção de um Sistema de Avaliação de Desempenho.....	30
4.5. Criação de um Sistema de Incentivos	37
Conclusões	39
Bibliografia	41
Anexos	43
Anexo A – Organograma Atual (reestruturação projeto)	43

Anexo B – Lista das entrevistas iniciais	44
Anexo C – Guião de entrevista com Diretora Geral	45
Anexo D – Guião das entrevistas às restantes funções	46
Anexo E – Metodologia OVAR.....	47
Anexo F – Tableau de Bord	49

Índice de Tabelas

Tabela 3. 1: Valores da Associação BIPP-SEMEAR	16
Tabela 3. 2: Objetivos estratégicos definidos pelo SEMEAR.....	18
Tabela 4. 1: Objetivos de curto prazo da Unidade de Negócio "Terra"	22
Tabela 4. 2: Indicadores da Unidade de Negócio "Terra"	24
Tabela 4. 3: Escala para a avaliação de objetivos	30
Tabela 4. 4: Escala para a avaliação de competências.....	31
Tabela 4. 5: Sistema de Incentivos.....	37

Índice de Figuras

Figura 3. 1: Organograma inicial da Associação BIPP.....	17
Figura 4. 1: Organograma da unidade de negócio "Terra"	22
Figura 4. 2: Tableau de Bord da Direção da Unidade de Negócio "Terra"	25
Figura 4. 3: Perfil Profissional do Gestor da Unidade de Negócio da Terra.....	27
Figura 4. 4: Perfil Profissional do Gestor de Clientes e Operações.....	28
Figura 4. 5: Perfil Profissional do Operador de Produção Agrícola.....	29
Figura 4. 6: Ficha de Avaliação do Gestor da Unidade de Negócio da Terra	33
Figura 4. 7: Ficha de Avaliação do Gestor de Clientes e Operações	34
Figura 4. 8: Ficha de Avaliação do Operador de Produção Agrícola	35
Figura 4. 9: Ciclo de avaliação de desempenho	36

Glossário de Siglas

DID - Dificuldade Intelectual e de Desenvolvimento

PME – Pequenas e Médias Empresas

OSFL – Organização Sem Fins Lucrativos

RH – Recursos Humanos

RSS – Responsabilidade Social e Sustentabilidade

JNSR – Projeto Juntos Num Só Ritmo

ROE – *Return of Equity* (Rendibilidade dos Capitais Próprios)

Introdução

As organizações sem fins lucrativos (OSFL) apesar de variarem no seu âmbito de ação têm em comum, como o próprio nome indica, o facto de não visarem a obtenção de lucro o que é um dos fatores que as distingue claramente das organizações de natureza económico-financeira. Com esta particularidade, a escolha assertiva de um modelo de gestão que permita a concretização da missão destas organizações com os seus recursos limitados tem especial relevância. Por este motivo, também nas OSFL, a implementação de um modelo de controlo de gestão é fundamental.

O controlo de gestão deve ser entendido como um instrumento para a orientação dos gestores na implementação da estratégia de uma organização que contribui a aumentar a capacidade de tomada de decisão dos responsáveis operacionais, proporcionando-lhes indicadores que permitem antecipar, monitorizar e avaliar as atividades realizadas na organização e determinar as atividades que mais contribuem para a criação de valor (Méreaux, 2020). Para que a sua implementação seja possível, é necessário recorrer a um conjunto de instrumentos de pilotagem, nomeadamente, o plano orçamental, o orçamento e controlo orçamental e o *tableau de bord / balanced scorecard*, de modo que os gestores possam fixar objetivos, planear ações e acompanhar resultados (Jordan, Neves e Rodrigues, 2015).

Não é possível mencionar controlo de gestão sem que este seja acompanhado por processos de gestão de desempenho. O sistema de gestão de desempenho tem o papel de alinhar o desempenho dos colaboradores com a estratégia de negócio da organização (Nascimento e Pereira, 2015), sendo, por isso, a sua implementação também relevante para a concretização da missão das OSFL.

Tratando-se este trabalho de um projeto de empresa, o objetivo passa pelo desenvolvimento de um trabalho numa organização concreta em articulação com os objetivos e as necessidades da mesma. A organização escolhida para o desenvolvimento deste projeto é a Associação BIPP- Inclusão para a Deficiência e especificamente o projeto SEMEAR desta organização.

A Associação BIPP- Inclusão para a Deficiência, é uma OSFL, criada em 2005, que procura implementar programas sustentáveis que promovam a participação ativa de pessoas com deficiência na sociedade, nomeadamente jovens e adultos com dificuldade intelectual e de desenvolvimento (DID).

Dentro da Associação BIPP, foi desenvolvido, em 2014, o programa SEMEAR. Este é um programa sustentável de inclusão social cujo objetivo é a promoção da empregabilidade e a integração socioprofissional de jovens e adultos com DID através da formação certificada, transformação e produção agrícola biológica. Para tal, neste programa existem quatro unidades de negócio integradas: Academia; Terra, Mercearia e Cerâmica. Sendo que a primeira corresponde a um programa de formação socioprofissional e as três últimas tratam-se de negócios sociais.

Este programa já conta com o envolvimento de 217 organizações e tem vindo a crescer significativamente ao longo dos últimos anos e com este crescimento surgiu também a necessidade de aumentar o número de colaboradores. Para garantir que existem as condições necessárias para que este crescimento se possa manter de uma forma sustentada, tem surgido cada vez mais a necessidade de estruturar a organização interna do programa, implementar processos de controlo de gestão e de gestão de desempenho.

Dada esta necessidade, procura-se com este projeto desenvolver um sistema de controlo de gestão e avaliação de desempenho adequado e neste contexto, propõe-se atingir os seguintes objetivos: 1) desenvolver uma análise crítica e diagnosticar o sistema de controlo de gestão atual; 2) criar o instrumento de pilotagem adequado para o apoiar o controlo de gestão do programa SEMEAR; 3) partindo do instrumento de pilotagem escolhido, desenvolver um sistema de avaliação de desempenho, recorrendo ao desenho dos perfis profissionais e à criação de fichas de avaliação, que permita o alinhamento estratégico desta organização tendo em consideração as especificidades das OSFL; 4) contruir um Sistema de Incentivos que premeie os desempenhos individuais de excelência e que promova o alinhamento estratégico entre os objetivos da organização e os objetivos individuais de cada colaborador e/ou equipa.

A estrutura deste projeto de empresa parte da revisão de literatura relativa aos conceitos subjacentes à temática que se pretende abordar com a implementação do projeto. Em seguida é apresentada a metodologia e as técnicas de recolha e tratamento de dados utilizadas para desenvolver a caracterização e diagnosticar as práticas de controlo de gestão e de avaliação de desempenho na fase inicial do trabalho. E por fim, é apresentado o projeto de intervenção, que será a mais-valia deste projeto perante a necessidade identificada e que permitirá atingir os objetivos a que o projeto se propôs.

Capítulo 1 - Revisão de Literatura

1.1. Controlo de Gestão

Um sistema de controlo de gestão deve incorporar instrumentos de suporte à tomada de decisões que possibilitem aos gestores a implementação de ações corretivas em tempo útil e por sua vez, que motivem os responsáveis descentralizados para que estes procurem atingir os objetivos estratégicos da entidade (Jordan et al. 2015). Nesta premissa, considera-se que os próprios responsáveis operacionais devem dispor dos recursos necessários para poderem obter os resultados a que se comprometeram, devendo por isso, o controlo de gestão constituir um instrumento de enorme importância para a criação de valor das entidades e para a tomada de decisão dos gestores colocando à sua disposição informação oportuna, fiável e relevante.

Importa, no entanto, perceber que as teorias sobre o controlo de gestão nas organizações têm vindo a evoluir de forma gradual à medida que foram sendo consideradas novas variáveis internas e externas que poderiam afetar o desempenho de uma organização. Variáveis estas resultantes das contantes mudanças de mercado e do aumento da concorrência em diversos setores.

Segundo Carenys (2010), inicialmente, eram mais estudados os sistemas de controlo mecanísticos e formais, que incluem as teorias clássicas e a teoria da contingência. Se por um lado as teorias clássicas baseavam-se numa visão científica e racional das empresas, sobre a qual se pressupunha que os trabalhadores são sujeitos passivos cujo desempenho pode ser controlado na sua totalidade por mecanismos formais, por outro, a teoria da contingência já teria como premissa de que nenhum único sistema de controlo era adequado a todas as organizações existindo por isso necessidade de adaptação de acordo com as circunstâncias de cada organização, nomeadamente “o seu ambiente, tecnologia utilizada, tipo de estrutura organizacional, concorrência, estilo de gestão”, entre outros fatores (Carenys, 2010, pp. 13). Numa fase posterior e de forma a superar as limitações destas teorias, foram surgindo abordagens que passaram a considerar também fatores organizacionais e motivacionais baseados nas relações humanas que influenciam o comportamento.

Relativamente às práticas de controlo de gestão das empresas, segundo Kaplan e Norton (1996), estas continuavam a organizar reuniões onde se avaliava se o desempenho estava alinhado e consistente com o plano operacional que teria sido especificado no orçamento anual. Estas reuniões focavam-se maioritariamente em medidas financeiras e operacionais de curto prazo onde praticamente eram inexistentes as reflexões sobre as questões estratégicas da organização. Em contrapartida, uma empresa que utilize medidas de controlo diversificadas tem a capacidade de realizar uma revisão de gestão que permite aos gestores discutirem não só como os resultados do passado, mas também avaliarem se suas expectativas para o futuro permanecem no caminho

estratégico previamente delineado (Kaplan e Norton, 1996). Considerando a volatilidade do ambiente das organizações, torna-se cada vez mais importante a adoção de mais medidas de desempenho e de indicadores que permitam transformar os sistemas de controlo de gestão de forma a permitir que estes possam apoiar mais atividades assegurando que atividades que à partida não eram programadas, o possam vir a ser (Almqvist e Skoog, 2006). Para que tal seja possível, independentemente da finalidade lucrativa ou não lucrativa, importa incluir múltiplas perspetivas na monitorização do desempenho uma vez que todas elas têm de alguma forma impacto no controlo de gestão de uma organização (Jordan et al. 2015).

Desta forma, o controlo de gestão deve ser entendido como um instrumento de orientação dos gestores na implementação da estratégia de forma a contribuir para a melhoria dos desempenhos tanto individuais dos colaboradores como dos desempenhos globais da organização. Para que esta orientação seja possível, é fundamental recorrer a um conjunto de instrumentos, nomeadamente a fixação de objetivos, a definição de planos de ação e o desenvolvimento de relatórios de acompanhamento que apoiem as decisões dos gestores (Costa, 2016). Por fim, algo inquestionável e que se deve ter em conta é o facto de que o controlo de gestão deve envolver todos os intervenientes da organização, sendo que em destaque estão os responsáveis operacionais, uma vez que se estes não praticam o controlo de gestão, não é possível que este exista na organização (Jordan et al. 2015).

*1.1.1. Instrumentos de Controlo de Gestão: **Balanced Scorecard** e **Tableau de Bord***

Sendo o âmbito do controlo de gestão a “realização dos objetivos estratégicos da entidade” (Jordan et al. 2015, pp. 44), é natural que o plano estratégico incorpore objetivos diversificados, sendo por isso crucial não incorrer no erro de reduzir o sistema de controlo de gestão apenas à dimensão financeira. Por este motivo torna-se importante recorrer a instrumentos de controlo de gestão que permitam a inclusão de indicadores diversificados. Os modelos mais conhecidos que envolvem esta diversificação necessária são o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*.

Balanced Scorecard

Na sua génese em 1992, o conceito de *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (2007) teve um papel revolucionador nas métricas de desempenho. Ao incorporar métricas não financeiras no seu modelo, o *Balanced Scorecard* permitiu às empresas acompanhar os resultados financeiros ao mesmo tempo que também eram monitorizados os recursos necessários para o seu crescimento de forma sustentável.

O modelo de *Balanced Scorecard* surgiu da identificação das limitações da medição de desempenho num estudo realizado por Kaplan e Norton (2005) a 12 empresas. Neste estudo foi identificada a necessidade e a vontade que os gestores tinham de ter uma visão equilibrada das diversas perspetivas relevantes para a avaliação de desempenho da sua organização em simultâneo. O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido precisamente como resposta a esta necessidade. O modelo de Kaplan e Norton (2005) inclui as medidas financeiras que já eram monitorizadas até então, mas complementa-as com três conjuntos de medidas de uma ótica mais operacional: as métricas de satisfação do cliente, de processos internos e as da capacidade da organização de aprender e melhorar continuamente. Desta forma, o *Balanced Scorecard* permitiu aos gestores ter uma visão rápida e abrangente do negócio, cuja construção parte da tradução da formulação estratégica para a sua visão e missão em objetivos gerais, objetivos específicos, medidas e indicadores específicos e passíveis de monitorizar ao longo do tempo.

A utilização deste instrumento passou a ser uma enorme mais-valia para o sistema de controlo de gestão das organizações, criando valor para as mesmas através da possibilidade de ligar os indicadores de performance à estratégia, proporcionar uma visão integrada de desempenho e focalizar a atenção dos gestores no que é mais crítico podendo assim tomar as devidas medidas corretivas necessárias. Por este motivo, ao longo do tempo este modelo passou a ser também uma mais-valia para a gestão estratégica das organizações.

Tableau de Bord

O Tableau de Bord é um instrumento de origem francesa que passou a ser utilizado com uma finalidade de controlo de gestão durante o século XX (Quesado, Guzmán e Rodrigues, 2012). Segundo, Quesado, Guzmán e Rodrigues (2012) havia sido criado por engenheiros de produção que necessitavam encontrar formas de melhoria do processo produtivo e para tal, identificaram que seria fundamental compreenderem a forma como as ações impactavam o desempenho obtido.

Após a sua génese, passou a ser utilizado também pela gestão de topo e aplicado a outros setores uma vez que este instrumento permitia monitorizar um conjunto de indicadores limitado e cuja seleção apenas incluía os que tinham maior relevância para o negócio e, para além disso, permitia também acompanhar o progresso do desempenho organizacional e comparar os objetivos esperados com os atingidos para tomar as decisões e medidas corretivas necessárias (Quesado, Guzmán e Rodrigues, 2012).

Numa definição mais recente de Jordan et al. (2015), o *Tableau de Bord* é descrito como “um instrumento de gestão com vista à ação”. É no fundo, um instrumento que permite ao controlador de

gestão identificar as áreas de alerta que necessitam de medidas corretivas e comunicar com o respetivo responsável para implementar as necessárias ações chave.

A esta definição, Jordan et al. (2015) acrescentou que este é um instrumento que privilegia não só dados reais operacionais, mas também estimativas e aproximações, dada a necessidade de rapidez da atualização da informação para que o instrumento apoie a ação atempada dos gestores. Este instrumento deve também incluir indicadores diversificados uma vez que são necessários para acompanhar a componente operacional do negócio.

Apesar de este ser menos conhecido do que o *Balanced Scorecard*, o *Tableau de Bord* tem vindo a tornar-se um instrumento de apoio ao controlo de gestão de destaque dada a sua simplicidade e rapidez, com diversidade de indicadores, que apesar de limitados para facilitar a sua análise, podem ser desagregados caso seja identificada a necessidade de realizar uma análise mais detalhada.

Tableau de Bord versus Balanced Scorecard

Após a descrição individual de cada um dos modelos utilizados como instrumentos de controlo de gestão, é possível perceber que estes dois modelos apresentam características semelhantes, nomeadamente, no seu propósito de suporte à comunicação interna e apoio à tomada de decisão dos gestores, a diversidade de indicadores de cariz financeiro e não financeiro, a simplicidade e rapidez de análise e a monitorização focada naqueles que são realmente os fatores críticos para o negócio.

No entanto, apesar das características que os aproximam, Jordan et al. (2015) destacou alguns dos fatores que diferenciam estes modelos. Na sua origem, o *Tableau de Bord* foi desenvolvido para a utilização numa área de produção o que faz com que na sua essência tenha uma natureza mais operacional, enquanto que o *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por professores de gestão de *Harvard* sendo por isso, resultado do pensamento estratégico (Jordan et al., 2015).

No que diz respeito aos indicadores, também aqui existe alguma diferenciação que se deve ao facto de no *Balanced Scorecard* os indicadores terem de respeitar uma estrutura específica do modelo e para tal enquadrarem-se nas 4 perspetivas mencionadas anteriormente, enquanto que os indicadores do *Tableau de Bord* podem ser definidos conforme a pertinência para o negócio em específico, não existindo a necessidade de se enquadrarem nas perspetivas pré-estabelecidas por um modelo.

Por fim, a própria forma como cada um dos instrumentos é contruído também é diferente uma vez que “enquanto o *tableau de bord* parte da definição dos objetivos e dos planos de ação (variáveis chave) para, a partir daí, definir os indicadores de desempenho, no *balanced scorecard* estabelecem-se os objetivos face à estratégia, definem-se os fatores críticos para, a partir daqui se identificarem os planos de ação” (Jordan et al., 2015, pp. 310).

1.2. Gestão e Avaliação do Desempenho

O desenvolvimento de Sistemas de Controlo de Gestão é normalmente acompanhado da implementação de processos de Gestão de Desempenho. Os Sistemas de Gestão de Desempenho permitem a integração de práticas de gestão de pessoas numa organização e são concebidos para satisfazer às necessidades organizacionais onde se refletem os critérios que servem de base às decisões ao nível das recompensas, progressões ou promoções, transferências, demissões e despedimentos e às necessidades de cariz individual que implicam a comunicação ao colaborador da sua evolução e a identificação das suas áreas de desenvolvimento necessárias para satisfazer os objetivos da organização, da sua função e de progressão de carreira (Nascimento e Pereira, 2015).

Nascimento e Pereira (2015), identificaram enquanto objetivos de um Sistema de Gestão de Desempenho o alinhamento do desempenho dos colaboradores com a estratégia de negócio da organização, a transmissão das informações relativas ao que a organização valoriza e pretende reforçar, a medição do desempenho individual e/ou das equipas, o desenvolvimento de competências dos colaboradores e o aumento da sua motivação, fornecer os dados para a tomada de decisões relativas à gestão de carreiras e a gestão da cultura organizacional.

Sendo que cada vez mais se reconhece a importância de avaliação e monitorização de métricas de performance na gestão de OSFL faz também todo o sentido a implementação de um Sistema de Gestão de Desempenho integrado com essas mesmas métricas nestas organizações.

1.2.1. Gestão por objetivos e por competências

Segundo Nascimento e Pereira (2015), existem diversos métodos de avaliação de desempenho que podem ser centrados nos resultados ou nos comportamentos.

A gestão por objetivos é um dos métodos mais conhecidos e utilizados na gestão de desempenho com orientação para os resultados. Este método consiste em comparar os resultados com os objetivos que haviam sido definidos. Para este método, pode-se recorrer a diversos modelos, entre eles o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord* que também são utilizados numa ótica de controlo de gestão.

A gestão por objetivos fornece resultados mensuráveis e reduz a subjetividade no processo de avaliação de desempenho e para além disto, permite que exista uma maior perceção do impacto do desempenho individual sobre os resultados da organização. Por este motivo, este método pode aumentar o sentido de compromisso e ter um impacto positivo na realização e motivação dos colaboradores. No entanto, existir alguns fatores que podem tornar este método menos eficaz,

nomeadamente, a possível definição de objetivos pouco ambiciosos e facilmente alcançáveis ou a definição de objetivos pouco pertinentes por parte dos superiores (Nascimento e Pereira, 2015)

Devido à evolução do conceito da gestão estratégica de pessoas, o método de gestão por competências, tem vindo a ter um papel cada vez maior no processo da avaliação de desempenho. Atualmente, existe uma enorme complexidade organizacional que exige a utilização e o desenvolvimento de diversas competências que impactam o desempenho dos colaboradores de uma organização e por sua vez os resultados da própria organização. Entre estas competências está o trabalho de equipa uma vez que quando esta competência é desenvolvida e utilizada pelos membros de uma equipa possibilita a discussão de estratégias e ideias sem que exista conflito social, permitindo assim que a equipa atinja níveis de desempenho elevados (Pazos, Pérez-López e González-López, 2022). Outra competência muito alinhada com a uma estratégia organizacional com relevância crescente para o sucesso das organizações é a inovação. Segundo Bayo-Moriones, Galdon-Sanchez e Martinez-de-Morentin (2020), a inovação exerce um efeito muito significativo no ROE (rendibilidade dos Capitais Próprios) e por sua vez, para além desta competência impactar positivamente os resultados de uma organização, a própria estratégia baseada nesta competência mostra também ter um impacto positivo no processo de Gestão de Desempenho baseado no desenvolvimento das competências dos colaboradores. Outros estudos destacam também a importância que as competências sociais, tais como “o autocontrolo emocional e adaptabilidade”, “a empatia e gestão de conflitos” e a “inteligência emocional”, têm perante o desempenho dos colaboradores que se demonstra ser melhorado à medida que estas competências são desenvolvidas (Vaidheeswaran e Devibala, 2022).

Para além destas, e especificamente no enquadramento das organizações sem fins lucrativos, Stühlinger (2022) revelou no seu estudo que as competências de gestão financeira e as medidas de desempenho promovem uma maior compreensão e sucesso na gestão financeira deste tipo de organizações. Todas as competências estudadas por Stühlinger (2022) demonstraram ser uma mais-valia, no entanto o estudo destacou o planeamento financeiro estratégico, orçamentação e rácios financeiros.

Assim sendo, tem se demonstrado que certas competências alteram o desempenho dos colaboradores através da sua satisfação do trabalho (Sonia e Krishnamoorthy, 2022) e que um sistema de avaliação eficaz e focado nas competências motiva e orienta o desenvolvimento pessoal dos colaboradores (Neher e Maley, 2019).

A utilização do método de gestão de competências na avaliação de desempenho, para além de proporcionar um maior sentido de compromisso, motivação e satisfação no trabalho, quando as competências-chave são definidas corretamente, também possibilita a identificação das necessidades de formação permitindo assim a definição de um plano de desenvolvimento e formação baseado nas

competências que contribui para um aumento da produtividade (Kjulavkovska, Serafini e Szamosi, 2021).

1.2.2. Política de recompensas intrínsecas

Conforme mencionado por Jordan et al. (2015), um “sistema de sanções e recompensas faz parte integrante do controlo de gestão (pp. 44)” e Nascimento e Pereira (2015) afirmou que “a associação entre o sistema de controlo de gestão e o de gestão e avaliação de desempenho é imprescindível (pp. 299)” pelo que a estruturação de uma política de recompensas deve ser uma parte integrante do processo de gestão de desempenho.

Bruni, Pelligra, Reggiani e Rizzolli (2019) estudaram as implicações de diferentes tipos de recompensas, nomeadamente incentivos, que definiram como uma recompensa de carácter monetário e contingente, e prémios, que definiram como uma recompensa de carácter não-monetário e discricionário. Neste estudo, concluíram que contrariamente aos incentivos, os prémios atuavam predominantemente sobre a motivação intrínseca dos colaboradores permitindo que interiorizem normas e valores que se mantém válidos mesmo se os prémios deixassem de ser incluídos.

Segundo Lin (2021), a motivação do trabalho tem um impacto significativamente positivo no desempenho do trabalho, e especificamente a motivação intrínseca relevou-se, de acordo com Bernd, Beuren, Pazetto e Lavarda (2022), um fator determinante no sentido de compromisso perante os objetivos da organização uma vez que o alcançar de um objetivo pode ter a função de recompensa psicológica percebida pelo colaborador e para além disto, quando os sistemas de gestão de desempenho incorporam instrumentos que impulsionam a motivação intrínseca nos colaboradores, podem tornar-se uma base para o desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva e de proatividade (Berdicchia, Bracci e Masino, 2022).

Para além da importância do papel que os prémios têm na motivação intrínseca, Bruni et al. (2019), defendem que uma cultura organizacional sólida enraizada em hábitos e práticas autênticas, valorizadas pelos elementos da organização e mais profundas do que recompensas materiais pode mesmo ter um impacto motivacional mais positivo do que os incentivos. Adicionalmente, Bruni et al. (2019) referem que a publicidade, isto é, visibilidade da recompensa perante os elementos da organização, desempenha um papel relevante no aumento do desempenho. Por este motivo, e nomeadamente no caso de uma organização sem fins lucrativos (OSFL), a atribuição de prémios com a devida divulgação do bom desempenho dos colaboradores, é um tipo de recompensa intrínseca que importa considerar.

Por fim, é possível também afirmar que as recompensas que contribuem para o aumento da motivação intrínseca podem influenciar positivamente a forma como os colaboradores percebem o processo de avaliação de desempenho. A investigação de Harrington e McCaskill (2022) demonstra que funcionários que têm uma elevada motivação intrínseca demonstram ter uma percepção positiva relativamente à justiça da avaliação.

Capítulo 2 – Metodologia

2.1. Método

A metodologia a que se recorreu para a elaboração deste projeto foi de natureza qualitativa, uma vez que Yin (2011) refere que um dos tipos de investigação qualitativa consiste em acompanhar e explicar condições contextuais do mundo real, ora, sendo que este projeto se trata da implementação de um sistema de controlo de gestão e de avaliação de desempenho num contexto organizacional de uma organização com os seus próprios processos e a sua própria cultura, verifica-se que esta natureza que investigação seja a mais adequada.

Num projeto de empresa, por norma recorre-se a 3 perguntas de investigação generalizadas: 1) “O quê?”; 2) “Porquê?” e 3) “Como?”. Não existe uma fórmula para a escolha de um método de investigação, mas “a escolha depende em grande parte das questões de investigação. Quanto mais as questões de investigação procuram explicar uma circunstância presente (ex: “como” ou “porquê” algum fenómeno funciona) mais relevante é a aplicação do método de investigação do estudo de caso (Yin, 2009).

Para além deste método ser o indicado para responder às questões de um projeto de empresa, Yin (2009) defende também que o estudo de caso é o método que deve ser escolhido quando se trata de uma investigação que não seja facilmente distinguível do seu contexto, como é o caso deste projeto, uma vez que não é possível construir um sistema de controlo de gestão e criar um sistema de avaliação sem considerar o contexto organizacional onde o projeto se insere.

2.2. Técnicas de Recolha de Dados

Para a aplicação prática desta abordagem qualitativa de estudo de caso foram utilizados um conjunto de técnicas de recolha de dados, nomeadamente:

- Análise documental: método que consistiu na recolha de documentos relevantes para o conhecimento da organização, tais como organograma inicial partilhado pela diretora do programa, os relatórios de atividades de 2020 e de 2021, plano estratégico definido em 2020 com uma linha temporal de 3 anos, relatórios de contas e descrições de algumas funções que haviam sido desenvolvidas previamente;

- Entrevistas semi-estruturadas: este método consistiu no desenvolvimento de 9 entrevistas, com uma duração média de 30 minutos cada, a colaboradores com diferentes funções e pertencentes às diversas unidades de negócio/departamentos comuns do Programa SEMEAR, a partir de guiões cujos tópicos foram previamente definidos, sendo que os entrevistados tiveram toda a liberdade para

utilizar o tempo e as palavras que desejaram e inclusive, adicionar os seus próprios tópicos que consideraram relevantes para o desenvolvimento deste projeto. Estas entrevistas proporcionaram um conjunto de informações fundamentais para o desenvolvimento deste projeto, nomeadamente, detalhes relativos à organização interna, ao diagnóstico do nível de controlo de gestão e sistema de gestão de desempenho no início do projeto e aos respetivos perfis profissionais e relações de reporte. No anexo B, encontra-se a lista das funções, unidades de negócio e respetivas datas em que estas entrevistas se realizaram e nos anexos C e D encontram-se os guiões previamente preparados para as respetivas entrevistas.

- Observação: para além das 9 entrevistas iniciais com a diretora e os colaboradores, decorreram várias reuniões mensais (de fevereiro a julho de 2022) com a diretora geral e uma consultora externa contratada pelo SEMEAR, onde houve observação das mesmas.

2.3. Técnicas de Tratamento de Dados

Enquanto técnica de tratamento dos dados, recorreu-se à análise dos documentos relevantes para o conhecimento da organização e à seleção da informação relevante para o projeto, com o objetivo de retirar as devidas conclusões relativas a estes documentos e para a criação dos guiões das entrevistas semi-estruturadas.

Recorreu-se também à análise da informação obtida através das entrevistas com os vários colaboradores e a conjugação do conhecimento das diversas fontes para criar o diagnóstico da situação organizacional da empresa, uma vez que “para que a informação seja acessível e manejável, é preciso trata-la, de modo a chegarmos a representações condensadas (análise descritiva do conteúdo) e explicativas (análise do conteúdo, veiculando informações suplementares adequadas ao objetivo a que nos propusemos” (Bardin, 2010, pp. 52).

Capítulo 3 – Diagnóstico

3.1. Caracterização da Organização

A Associação BIPP- Inclusão para a Deficiência, é uma OSFL que procura implementar programas sustentáveis que promovam a participação ativa da pessoa com deficiência na sociedade, tendo como público-alvo jovens e adultos com DID.

Dentro da Associação BIPP, foi criado o programa SEMEAR. Este é um programa sustentável de inclusão social que tem como objetivo promover a empregabilidade e integração socio profissional de jovens e adultos com DID através da formação certificada, transformação e produção agrícola biológica. Para tal, neste programa existem quatro unidades de negócio integradas: Academia; Terra, Mercearia e Cerâmica. Sendo que a primeira corresponde a um programa de formação socioprofissional e as três últimas a negócios sociais.

O projeto Academia tem como objetivo a inclusão socioprofissional de jovens e adultos, entre os 18 e os 45 anos, com DID e tem por base um conjunto de formações certificadas que visam o desenvolvimento das competências pessoais e sociais dos formandos e a sua integração no mercado de trabalho. Para além disto, nesta unidade de negócio são desenvolvidos estágios e também um acompanhamento de coaching pós-colocação no posto de trabalho tanto ao jovem como à empresa de forma a garantir a autonomia e manutenção do posto de trabalho. Atualmente os setores da agricultura, comércio e indústria são as principais áreas destas formações. Assim, o portefólio dos serviços prestados nesta área de negócio são:

1) Formação Inicial / Medida para a Qualificação de pessoas com Deficiência - Percurso B e A

Trata-se de uma qualificação com uma duração de 2.800 horas ou 3.600 horas que se dirige às áreas da indústria, armazenagem e comércio e que permite dotar os participantes tanto das competências técnicas como das competências pessoais e sociais para a inserção no mercado de trabalho neste setor.

2) Formação Modular

Trata-se de um programa organizado por ciclos cada um com uma duração de 4 meses que visa dotar o formando para a função de Auxiliar do Sector Agroalimentar. A duração deste curso pode variar entre os 12 meses e os 3 anos consoante o nível de aprendizagem e as características do formando.

3) Formação para jovens

Trata-se de uma formação adaptada consoante os objetivos e as necessidades de cada empresa e que é ministrada por técnicos especializados na área de empregabilidade.

4) Programa de Formação para Empresas

Trata-se de um programa que tem como objetivo preparar e apoiar as empresas na inclusão socioprofissional de pessoas com deficiência, através dos módulos de Formação, Formação-Ação e Consultoria.

A Terra é um negócio social inclusivo que tem como objetivo formar, empregar e integrar sócio profissionalmente jovens e adultos com DID, através da produção hortícola biológica. Nesta unidade de negócio estão incluídos os seguintes produtos/serviços:

1) Cabazes de Frescos

São produzidos cabazes de frescos com certificação biológica com a participação de jovens e adultos com DID, já empregados ou ainda em formação.

2) M2

Trata-se de uma parceria, através da qual uma empresa pode reservar para sua utilização uma parcela de terra que o SEMEAR irá, posteriormente, cultivar e cuidar, dando assim a possibilidade aos formandos de ter formação on-job. Todo o processo assenta na mão de obra especializada dos colaboradores, estagiários e formandos em processo de aprendizagem. No fim, após a colheita, toda a produção é entregue à empresa que apadrinha a terra.

3) Workshops

São organizados workshops práticos, dinamizadas com o apoio dos colaboradores do SEMEAR com DID, para crianças e jovens em idade escolar poderem experimentar o trabalho na terra e aprender os processos de produção hortícola, a agricultura biológica e ainda o tipo e valor dos alimentos que consomem no seu dia a dia.

4) Festas de Aniversário para crianças

São organizadas festas de aniversário do SEMEAR na Terra que têm como base a dinamização de atividades lúdicas ligadas à terra.

5) Voluntariado individual e corporativo

O SEMEAR Terra dispõe de um conjunto de atividades não remuneradas e que assumem a forma de participação cívica ativa, contando assim com o apoio de voluntários seja por iniciativa individual ou empresarial.

6) Team Building

O SEMEAR desenvolve atividades, onde os colaboradores e formandos com DID se transformam em mentores especializados e colocam os colaboradores das empresas em contacto direto com a natureza com o intuito de fomentar o espírito de equipa e a coesão entre os membros das organizações que recorrem a este serviço.

A mercearia é um negócio social inclusivo que se dedica à preparação, confeção, transformação e venda de produtos gourmet artesanais, preparados com o apoio de jovens adultos com DID, empregados e beneficiários dos vários projetos SEMEAR que são responsáveis pelo processo de

transformação (triagem dos produtos, lavagem, processamento manual e confeção) e pelo embalamento e armazenamento) desta unidade de negócio. Para além disto, conta também com a parceria de agricultora e produtores locais. Assim, o portefólio dos produtos/serviços prestados nesta área de negócio são:

1) Produtos e cabazes Gourmet

No SEMEAR Merceria são produzidos diversos produtos confeccionados tanto pela equipa como pelos parceiros selecionados, que estão disponíveis individualmente e/ou em conjunto no formato de cabaz que pode ser personalizado. Estes produtos são, entre outros, doces, compotas, chutneys, temperos, patês, biscoitos, infusões, chocolates, frutos secos, queijos, tostas, enchidos, bacalhau, vinhos e licores.

2) Voluntariado individual e corporativo

Tal como acontece no SEMEAR Terra, também o SEMEAR Merceria dispõe de um conjunto de atividades não remuneradas que contam com o apoio de voluntários.

A Cerâmica é um negócio social inclusivo ainda em fase de criação e desenvolvimento, que se dedicará à criação, produção e venda de peças de cerâmica utilitárias e decorativas. Esta unidade de negócio dispõe de um atelier que visa utilizar processos de produção completamente artesanais através das quais os colaboradores e formandos do SEMEAR criarão peças de cerâmica intemporais.

Este programa já conta com o envolvimento de 217 organizações e tem vindo a crescer significativamente ao longo dos últimos anos. Em 2021 o número de formandos na Academia cresceu em 27% e o volume de vendas dos cabazes solidários da Terra aumentou em 47% e o da Merceria aumentou em 67% face ao período homólogo. Com este crescimento, surgiu também a necessidade de aumentar o número de colaboradores mantendo para cada uma das unidades de negócio uma percentagem mínima de colaboradores com DID de 50%.

3.2. Visão, Missão e Valores

A Associação BIPP-SEMEAR definiu enquanto sua visão, a plena inclusão na sociedade de pessoas com deficiência e a criação de comunidades mais inclusivas e sustentáveis.

Para atingir esta visão, a sua missão passa pela implementação de programas sustentáveis que promovam a participação ativa da pessoa com deficiência na sociedade.

Enquanto seus valores e princípios a Associação destaca o respeito, o empenho, a inovação e a sustentabilidade (Tabela 3.1).

Tabela 3. 1: Valores da Associação BIPP-SEMEAR

Valores da Associação BIPP-SEMEAR

<i>Respeito</i>	Foco nos princípios do respeito, responsabilidade, confiança e transparência perante os stakeholders.
<i>Empenho</i>	Promove a dedicação, competência e maximização das competências individuais de todos os colaboradores da organização.
<i>Inovação</i>	Foco na mudança, no desenvolvimento permanente do programa e da contínua melhoria dos processos da organização.
<i>Sustentabilidade</i>	Procura construir projetos de vida e ter papel ativo na sociedade através do desenvolvimento de negócios sociais sustentáveis.

Esta é, portanto, a formulação estratégica que está na base de todos os projetos desenvolvidos pela Associação para o programa SEMEAR.

3.3. Organização Interna

A Organização Interna da Associação BIPP-SEMEAR tem vindo a sofrer uma reestruturação ao longo dos últimos anos, no entanto, atualmente, conta ao todo com cerca de 40 colaboradores. Enquanto PME, esta organização dispõe neste momento de uma gestão altamente centralizada devido à falta de clarificação das relações de comunicação entre as diferentes funções.

Devido a esta reestruturação e à necessidade de clarificação das funções e relações de reporte entre os colaboradores, o organograma inicial não é representativo da real estrutura organizacional da organização.

O organograma inicial da Associação BIPP conta com uma primeira parte representativa da associação e uma segunda parte representativa do programa SEMEAR enquanto negócio social. A estrutura da Associação BIPP inclui um Conselho Consultivo e a Assembleia Geral que é composta pela Mesa da Assembleia Geral, o Conselho Fiscal e a Direção da Associação. Já a estrutura organizacional do programa SEMEAR é representada pelo organograma vertical onde no topo se encontra a Direção Geral do programa SEMEAR a quem as áreas comuns e unidades de negócio reportam (Figura 3.1).

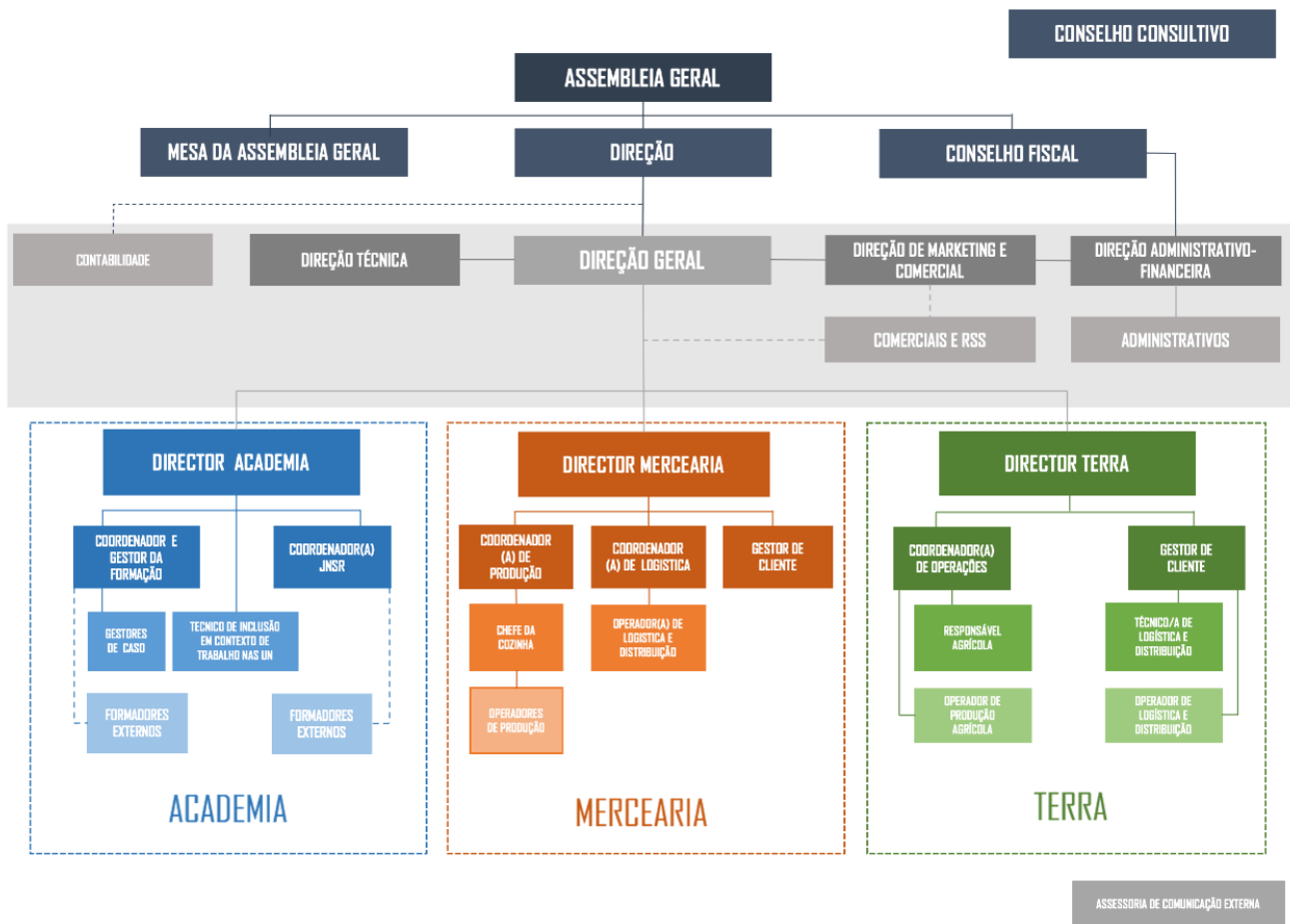


Figura 3. 1: Organograma inicial da Associação BIPP (fonte: SEMEAR)

3.4. Sistema de Controlo de Gestão

O programa SEMEAR sempre teve uma tentativa muito séria de ter um controlo de gestão mais profissionalizado, mas até ao momento sem muito sucesso na sua implementação. A organização ambiciona estabelecer uma direcção formal, profissional com experiência empresarial para trazer o *know-how* nesta área, no entanto, existe alguma dificuldade em manter o rumo devido ao foco excessivo nas atividades operacionais do dia a dia e a uma gestão muito centralizada. Devido a estes fatores, no momento de tomada de decisão muitas vezes é dada prioridade à perspectiva de curto prazo.

No passado houve uma tentativa por parte da responsável de gestão e pela responsável financeira de reunir indicadores básicos, nomeadamente de vendas totais e por categoria e custos por centro de custo e por unidade de negócio. Atualmente e devido a uma reestruturação da função financeira este trabalho deixou de ser elaborado.

Em 2020, foi definido um plano estratégico a 3 anos (Tabela 3.2). Este plano foi criado de forma colaborativa e envolveu todos os responsáveis de cada área de negócio (direções e coordenação) e a diretora geral. Não são todos os colaboradores que têm conhecimento destes objetivos estratégicos, apenas os cargos de chefia conhecem os objetivos definidos para a organização e para a sua respetiva unidade de negócio, não tendo os mesmos sido comunicados à generalidade dos colaboradores.

Tabela 3. 2: *Objetivos estratégicos definidos pelo SEMEAR (fonte: SEMEAR)*

PRIORIDADE ESTRATEGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
1. Promover e assegurar a participação ativa social e profissional de pessoas com DID, no SEMEAR e na sociedade	Demonstrar a maior eficácia do modelo de intervenção SEMEAR vs. resposta pública (nível do sucesso da aprendizagem; desenvolvimento de competências; integração profissional; manutenção do emprego - Academia 2 vs. Academia 3)
	Aumentar o n.º de formandos abrangidos anualmente na Academia 2
	Assegurar a aquisição, desenvolvimento e/ou manutenção de competências pessoais, sociais e de exploração vocacional pelos formandos da Academia 1
	Promover a adoção de práticas e comportamentos inclusivos junto de escolas e de empresas/entidades empregadoras
	Assegurar a adoção de um modelo/metodologia comum de inserção e desenvolvimento profissional de pessoas com DID nos negócios sociais
	Construir uma rede alargada de voluntários envolvidos com o Programa (aumentar n.º voluntários que realizam =ou> 4 horas de voluntariado)
	Estudar replicação do modelo SEMEAR (documento)
	Assegurar a realização anual de um volume de formação prática equilibrado face ao plano de formação Academia e operação da Mercearia (n.º horas de formação prática em grupo ou individual de formandos da Academia realizadas na Mercearia)
	Criar e/ou manter postos de trabalho para pessoas com DID, de forma a assegurar um rácio equilibrado de RH com DID na equipa afeta à Mercearia anualmente
	Assegurar a realização anual de um volume de formação prática equilibrado face ao plano de formação Academia e operação da Terra (n.º horas de formação prática em grupo ou individual de formandos da Academia realizadas na Mercearia)
	Criar e/ou manter postos de trabalho para pessoas com DID, de forma a assegurar um rácio equilibrado de RH com DID na equipa afeta à Mercearia anualmente (incluindo todos os RH após término de formação, i.e., incluindo estágios profissionais/estágios inserção)
2. Implementar no SEMEAR e promover na sociedade	Obter certificação de gestão ambiental estabelecida pela norma ISO 14001: 2015 (assegurando ações por cada unidade

padrões de produção e consumo sustentável	de negócio e sinergias/economia circular entre unidades de negócio) Aumentar a quantidade de produtos (unidades) produzidos com alimentos em risco de desperdício Implementar de forma eficiente um sistema de compostagem Concluir e manter processo de certificação biológica
3. Aumentar a autonomia financeira do BIPP e das pessoas com DID	Ativar e capitalizar o contributo direto do ecossistema de Empresas/Organizações para o Programa Alargar portefólio de produtos e serviços Aumentar o volume de faturação Aumentar a % de vendas realizadas ao longo do ano (vendas 1T + 2T + 3T / total de vendas ano) Aumentar margem bruta média dos produtos Assegurar a autossustentabilidade até 2023 (receitas de produtos e serviços > aos custos, i.e. não incluindo subsídios e donativos) Aumentar Receitas anuais da base de clientes
transversais	Melhorar a informação de gestão, assegurando disponibilidade de indicadores de performance chave, atualizados mensalmente Abrir uma nova unidade de negócio "loja", com resultado operacional positivo Assegurar a adoção de uma política de RH (recrutamento e seleção; integração; gestão de desempenho; saída) Assegurar o cumprimento das normas de segurança e privacidade previstas na lei Aumentar a participação em redes nacionais e internacionais em setores relevantes para a atividade BIPP Estruturar Direção Administrativa e Financeira Implementar um sistema de Gestão de Conhecimento transversal à organização

Existe, portanto, um foco muito grande na informação da contabilidade financeira que é preparada externamente por uma empresa de contabilidade que recorre ao software Primavera.

Para o programa SEMEAR foram criados orçamentos de tesouraria anuais cujo controlo dos desvios é realizado mensalmente pelo técnico administrativo-financeiro em conjunto com os respetivos gestores das unidades de negócio e a diretora geral.

Assim, pela natureza das informações utilizadas, de índole contabilística e transaccional, pode inferir-se que a empresa se encontra numa fase muito inicial do controlo de gestão, caracterizada pela ausência quase total de instrumentos de controlo de gestão. Há uma contabilidade financeira por motivos legais e de transparências aos *stakeholders*, mas que apenas fornece uma informação retrospectiva não podendo, portanto, ter o propósito de apoiar a tomada de decisão da chefia.

3.5. Sistema de Avaliação de Desempenho e Sistema de Incentivos

A organização não tem implementado qualquer Sistema de Avaliação de Desempenho. As chefias de equipas, por iniciativa própria e quando consideram pertinente, têm conversas com os elementos da sua equipa onde é discutido o desempenho do colaborador, no entanto neste momento, não passam de momentos informais pelo que não se pode denominar de Sistema de Avaliação de Desempenho.

Historicamente, já existiram ao nível de consultoria momentos de avaliação formal onde eram assinados os formulários de avaliação pelos colaboradores e a respetiva chefia, no entanto, este procedimento foi desde então descontinuado.

É fundamental que um processo como este seja comunicado de forma muito clara para que tanto os colaboradores como a chefia reconheçam a importância de uma implementação continuada e com sucesso.

Relativamente ao Sistema de Incentivos, naturalmente, também este é inexistente e considera-se um ponto particularmente desafiante devido à natureza da organização (OFSL) mas cuja implementação se reconhece como sendo fundamental para a implementação com sucesso de um Sistema de Avaliação de Desempenho.

Capítulo 4 – Projeto de Intervenção

4.1. Reestruturação do Organograma

De forma a iniciar este projeto foi fundamental, como primeiro passo, clarificar as relações de reporte e reestruturar o organograma do programa SEMEAR para que este fosse representativo da realidade.

Conforme o organograma atual apresentado no Anexo A, foram retiradas as direções que já não existiam na organização, algumas funções sofreram uma alteração no seu título para que estas estivessem alinhadas com as responsabilidades das mesmas e em alguns casos, sofreram também alterações ao nível das suas relações de reporte. A Organização identificou também a necessidade de recrutar 2 novos colaboradores para a unidade de negócio da Terra para ficarem alocadas a novas funções, um Gestor de Cliente e Operações e um Dinamizador de Eventos, tendo por isso sido adicionadas estas funções ao novo Organograma.

Assim, manteve-se a estrutura vertical do Organograma com os Gestores das Unidades de Negócio e as áreas transversais do programa a reportar à Direção Geral.

4.2. Implementação do *Tableau de Bord*

Para o desenvolvimento deste projeto, o instrumento de controlo de gestão que foi escolhido foi o *tableau de bord*.

Como foi referido no “Capítulo 3 – Diagnóstico” deste trabalho, o programa SEMEAR encontra-se numa fase muito inicial do controlo de gestão, estando ainda muito focado no Controlo Orçamental, e apesar de ter uma definição das prioridades estratégicas do Programa, o foco ainda é predominantemente operacional.

Sendo o *tableau de bord* um instrumento mais operacional do que estratégico comparativamente ao *balanced scorecard* e podendo os objetivos serem definidos de forma “livre” (sem se enquadrarem necessariamente nas quatro perspetivas do *balanced scorecard*) pelos gestores, este considerou-se o instrumento mais adequado para a organização.

Para a conceção do *tableau de bord*, utilizou-se a metodologia sugerida por Jordan et al. (2015), o método OVAR.

Segundo Jordan et al. (2015), esta metodologia requer cinco fases:

1ª Fase: Definição do organograma de gestão;

2ª Fase: Determinação dos objetivos e das variáveis-chave de ação;

3ª Fase: Escolha dos indicadores;

4ª Fase: Recolha das informações;

5ª Fase: Construção e regras de utilização.

Como foi referido anteriormente e de acordo com este método, a reestruturação do organograma foi o ponto de partida para este projeto. No âmbito da construção do *tableau de bord* da unidade de negócio “Terra” que foi elaborado para este projeto e que será replicado para as restantes unidades de negócio pela organização, considera-se o organograma reestruturado para esta unidade de negócio (Figura 4.1). Considerando a natureza das responsabilidades das funções enquadradas nesta unidade de negócio, o instrumento de controlo de gestão foi criado para três centros de responsabilidade: Direção, Comercial e Operacional.

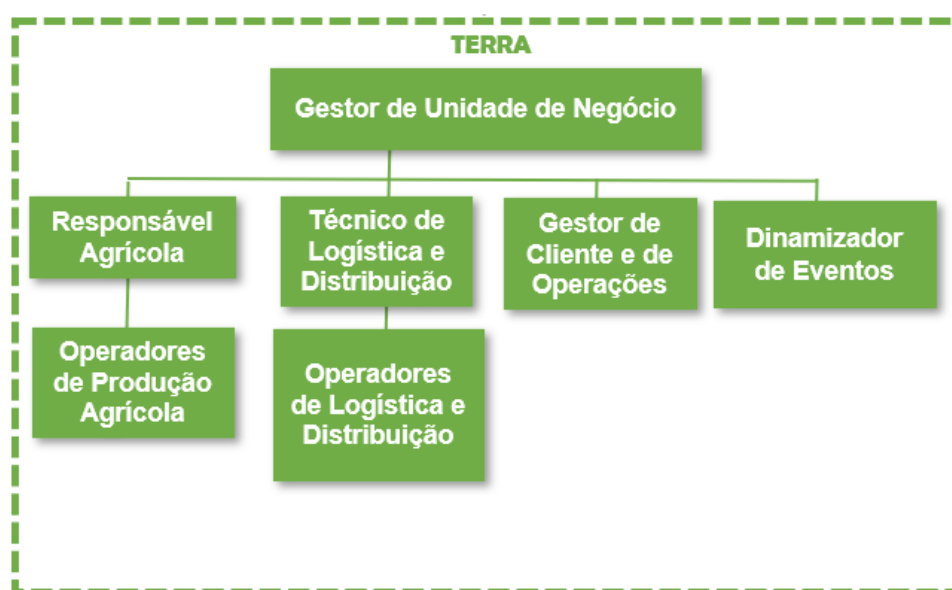


Figura 4. 1: Organograma da unidade de negócio "Terra"

Posteriormente, numa primeira fase, foram definidos os objetivos de curto prazo para esta unidade de negócio alinhados com as prioridades estratégicas definidas pela direção para o Programa SEMEAR (Tabela 4.1). Para além dos objetivos, definiram-se também as variáveis-chave de ação que representam “os meios sobre os quais o responsável tem poder de decisão, por delegação de autoridade, com um maior efeito potencial sobre a realização dos objetivos” (Jordan et al. 2015).

Tabela 4. 1: Objetivos de curto prazo da Unidade de Negócio "Terra"

PRIORIDADES ESTRATEGICAS DO PROGRAMA SEMEAR	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO DA UNIDADE DE NEGÓCIO "TERRA"
1. Promover e assegurar a participação ativa social e profissional de pessoas com DID, no SEMEAR e na sociedade	Assegurar uma percentagem de colaboradores com DID de 60%
	Aumentar o número de horas de voluntariado individual e corporativo

	Assegurar a participação ativa dos colaboradores com DID da unidade de negócio nas ações de voluntariado
	Formação profissional e desenvolvimento de competências
2. Implementar no SEMEAR e promover na sociedade padrões de produção e consumo sustentável	Cumprir plano de culturas
	Evitar o desperdício de produtos
3. Aumentar a autonomia financeira do BIPP e das pessoas com DID	Diminuir a taxa de rotatividade dos Recursos Humanos
	Cumprir o orçamento anual
	Obter um grau de satisfação de clientes superior a 4 (numa escala de 0 a 5)
	Garantir a fidelização de clientes
	Diminuir falhas nos processos internos

Numa segunda fase, e porque não se pretende que este instrumento contenha uma lista exaustiva de indicadores, mas sim que permita o acompanhamento de um número limitado dos indicadores mais relevantes, através do *feedback* do gestor da unidade de negócio, foi testada a relevância dos objetivos e variáveis-chave de ação inicialmente definidos.

Para tal, criou-se uma grelha de cruzamento entre os objetivos e variáveis-chave de ação e outra de cruzamento entre as variáveis e os centros de responsabilidade (Anexo E). Para fazer este cruzamento, foi definido, numa escala de 0 a 5, a influência de cada variável-chave perante cada um dos objetivos e centros de responsabilidade. Para este método, 0 significa que uma variável de ação não tem qualquer impacto no atingimento do objetivo (na grelha de cruzamento entre os objetivos e as variáveis-chave) ou que um centro de responsabilidade não tem qualquer influência perante determinada variável-chave (na grelha de cruzamento entre as variáveis-chave e os centros de responsabilidade). O contrário é verdade quando atribuído o valor 5 num determinado cruzamento nestas grelhas.

Se neste processo for identificada alguma linha ou coluna vazia (0), significa então que este objetivo ou variável-chave não é relevante para ser incluído no *tableau de bord*. No fim deste processo são então selecionados os objetivos relevantes para incluir neste instrumento de controlo de gestão.

Após a identificação dos objetivos, segue-se a terceira fase desta metodologia. Nesta fase são selecionados os indicadores que possibilitam a monitorização e o acompanhamento do desempenho da unidade de negócio face aos objetivos propostos.

Já na quarta fase segue-se a quantificação dos indicadores e fontes de informação. Estas duas fases encontram-se ambas na tabela 4 uma vez que ambas devem estar alinhadas. Para cada indicador

selecionado foi necessário definir a respetiva fórmula de cálculo e averiguar se a informação necessária para conseguir calcular o indicador existe dentro da organização. Nos casos em que a recolha da informação não seria possível, determinou-se um indicador alternativo que pudesse ser monitorizado com a informação existente dentro da organização.

Tabela 4. 2: Indicadores da Unidade de Negócio "Terra"

OBJETIVOS DE CURTO PRAZO DA UNIDADE DE NEGÓCIO "TERRA"	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	VALOR DE REFERÊNCIA
Assegurar uma percentagem de colaboradores com DID de 60%	Percentagem de colaboradores com DID	$(\text{N}^\circ \text{ de colaboradores com DID} / \text{N}^\circ \text{ de colaboradores total}) * 100$	60%
Aumentar o número de horas de voluntariado individual e corporativo	Diferença entre o nº de horas do ano (n-1) e o nº de horas do ano (n) de voluntariado	$\text{N}^\circ \text{ de horas de voluntariado Ano (n)} - \text{N}^\circ \text{ de horas de voluntariado Ano (n-1)}$	= / > 1
Assegurar a participação ativa dos colaboradores com DID da unidade de negócio nas ações de voluntariado	nº ações de voluntariado por colaborador por trimestre	$(\text{N}^\circ \text{ ações de voluntariado} / \text{n}^\circ \text{ colaboradores com DID}) / 4$	1 ação de voluntariado / trimestre
Formação profissional e desenvolvimento de competências	nº de horas de formação	$\text{N}^\circ \text{ total de horas de formação por ano} / \text{N}^\circ \text{ de colaboradores}$	35h/ano
Cumprir plano de culturas	% de cumprimento do plano de culturas	$(\text{Realizado} / \text{Plano de produção}) * 100$	100%
Evitar o desperdício de produtos	Valor (Kg) de produção desperdiçada mensal	$\text{Quantidade (Kg) de produção desperdiçada no fim do mês} / 12$	0 kg
Diminuir a taxa de rotatividade dos Recursos Humanos	Índice de Turnover	$((\text{n}^\circ \text{ de funcionários contratados} + \text{n}^\circ \text{ de funcionários demitidos}) / 2) / \text{Total de funcionários}$	< 10%
Cumprir o orçamento anual	% de cumprimento do orçamento anual	$(\text{Resultado realizado do orçamento} / \text{Resultado esperado do orçamento}) * 100$	100%
Obter um grau de satisfação de clientes superior a 4 (numa escala de 0 a 5)	Média da classificação dos inquéritos de satisfação	$\text{Soma das classificações dos inquéritos} / \text{N}^\circ \text{ de inquéritos realizados}$	4
Garantir a fidelização de clientes	% taxa de retenção de clientes	$(\text{N}^\circ \text{ clientes no fim do ano} - \text{n}^\circ \text{ de novos clientes}) / \text{n}^\circ \text{ de clientes no início do ano}$	70%
Diminuir falhas nos processos internos	nº de reuniões mensais de alinhamento	$(\text{n}^\circ \text{ de reuniões de alinhamento no ano}) / 12$	1

Por fim na quinta fase, procurou-se definir os aspetos práticos da utilização do *Tableau de Bord*, nomeadamente a sua apresentação para a qual se deve procurar a simplicidade e facilidade de interpretação para que o gestor consiga perceber de uma forma sucinta quais os aspetos de negócio que estão com bom desempenho e quais necessitam de ações corretivas imediatas para a sua melhoria. Para além deste aspeto, é relevante estabelecer a periodicidade que é possível atualizar a informação (sendo que as estimativas devem ser realizadas pelo menos mensalmente para que o gestor possa agir atempadamente) e a meta / valor de referência que se pretende atingir para cada objetivo.

No fim de todo este processo, foi então possível criar os *Tableaux de Bord* para a unidade de negócio por centro de responsabilidade (Anexo F). A título de exemplo, apresenta-se abaixo o *Tableau de Bord* desenvolvido para a direção da unidade de negócio da "Terra" (Tabela 5).

No fim de todo este processo, foi então possível criar os *Tableaux de Bord* para a unidade de negócio por centro de responsabilidade (Anexo F). A título de exemplo, apresenta-se abaixo o *Tableau de Bord* desenvolvido para a direção da unidade de negócio da "Terra" (Tabela 5).

Tableau de Bord - Direção				Acumulado Ano					
Objetivos de curto prazo da UN "TERRA"	Indicador	Fórmula de Cálculo	Periodicidade de de atualização	Real	Meta	Desvio		Valor de Referência	% de cumprimento da Meta
Assegurar uma percentagem de colaboradores com DID de 60%	Percentagem de colaboradores com DID	$(\text{N}^\circ \text{ de colaboradores com DID} / \text{N}^\circ \text{ de colaboradores total}) * 100$	Mensal	60%	60%		0% ✓	60%	100%
Aumentar o número de horas de voluntariado individual e corporativo	Diferença entre o nº de horas do ano (n-1) e o nº de horas do ano (n) de voluntariado	$\text{N}^\circ \text{ de horas de voluntariado Ano (n)} - \text{N}^\circ \text{ de horas de voluntariado Ano (n-1)}$	Mensal	5,0	1		4,0 ✓	= / > 1	500%
Assegurar a participação ativa dos colaboradores com DID da unidade de negócio nas ações de voluntariado	nº ações de voluntariado por colaborador por trimestre	$(\text{N}^\circ \text{ ações de voluntariado} / \text{n}^\circ \text{ colaboradores com DID}) / 4$	Mensal	1,3	1		0,3 ✓	1 ação de voluntariado / trimestre	125%
Formação profissional e desenvolvimento de competências	nº de horas de formação	$\text{N}^\circ \text{ total de horas de formação por ano} / \text{N}^\circ \text{ de colaboradores}$	Mensal	32,5	35		-2,5 ✗	35h/ano	93%
Cumprir plano de culturas	% de cumprimento do plano de culturas	$(\text{Realizado} / \text{Plano de produção}) * 100$	Mensal	86%	100%		-14% ✗	100%	86%
Evitar o desperdício de produtos	Valor (Kg) de produção desperdiçada mensal	Quantidade (Kg) de produção desperdiçada no fim do mês/12	Mensal	3,3	0		-3,3 ✗	0 kg	0%
Diminuir a taxa de rotatividade dos Recursos Humanos	Índice de Turnover	$((\text{n}^\circ \text{ de funcionários contratados} + \text{n}^\circ \text{ de funcionários demitidos}) / 2) / \text{Total de funcionários (período anterior)} * 100$	Mensal	15%	10%		-5% ✗	< 10%	68%
Cumprir o orçamento anual	% de cumprimento do orçamento anual	$(\text{Resultado realizado do orçamento} / \text{Resultado esperado do orçamento}) * 100$	Mensal	110%	100%		10% ✓	100%	110%
Obter um grau de satisfação de clientes superior a 4 (numa escala de 0 a 5)	Média da classificação dos inquéritos de satisfação	Soma das classificações dos inquéritos / Nº de inquéritos realizados	Mensal	4,0	4		0,0 ✓	4	100%
Garantir a fidelização de clientes	% taxa de retenção de clientes	$(\text{[n}^\circ \text{ clientes no fim do ano} - \text{n}^\circ \text{ de novos clientes}] / \text{n}^\circ \text{ de clientes no início do ano}) * 100$	Mensal	77%	70%		7% ✓	70%	110%
Diminuir falhas nos processos internos	nº de reuniões mensais de alinhamento	$(\text{n}^\circ \text{ de reuniões de alinhamento no ano}) / 12$	Mensal	1	1		0,0 ✓	1	100%
Resultado Total (Média da % de cumprimento da metas)							126% ✓	100%	

Para a criação dos *tableaux de bord* da unidade de negócio, a partir do método OVAR, analisou-se a influência que cada centro de responsabilidade tem perante cada um dos indicadores selecionados e criou-se um *tableau de bord* para as áreas de responsabilidade da direção, comercial e operacional, que inclui apenas os objetivos e indicadores sobre os quais essa respetiva área de responsabilidade terá influência. No caso deste exemplo apresentado para a direção da unidade de negócio, incluíram-se todos os indicadores anteriormente apresentados uma vez que o gestor da unidade de negócio e a direção são os principais responsáveis pelo desempenho da unidade de negócio na sua totalidade. Para que o gestor possa tomar as decisões e definir ações corretivas atempadas, definiu-se que o *tableau*

de bord deve ser atualizado mensalmente. A partir deste instrumento de controlo de gestão, o gestor consegue acompanhar os desvios existentes entre os valores reais e as metas definidas para cada indicador, tendo uma sinalização visível de verde nas áreas onde o negócio está a ter um bom desempenho face ao objetivo e de vermelho nas áreas de alerta que exigem medidas corretivas em tempo útil para que estes indicadores passem também a ter um bom desempenho.

4.3. Definição de Perfis Profissionais

Foram criadas descrições de funções pela Direção Geral em colaboração com os Gestores das unidades de negócio com o objetivo de estruturar aquelas que eram as atividades que se esperavam ser desempenhadas por cada função.

No entanto, mais do que descrever todas as atividades desempenhadas de uma forma exaustiva, interessa também compreender e clarificar quais são as competências fundamentais para o desempenho destas mesmas atividades com sucesso. Por este motivo, no âmbito deste projeto foram criados os Perfis Profissionais para cada uma das funções.

O Perfil Profissional de uma função é um documento onde são identificadas as principais atividades desempenhadas por uma determinada função, as competências técnicas, cognitivas/*soft skills* e relacionais consideradas fundamentais para o desempenho desta função. Para além destas informações anteriormente mencionadas, devem também ser incluídos nestes perfis profissionais os indicadores de performance que devem ser medidos para cada função.

Este documento é, portanto, fundamental não só para a clarificação do que se espera do desempenho de cada perfil profissional, o que numa PME nem sempre está claro devido ao reduzido número de colaboradores para o desempenho das atividades, e facilita também a identificação da necessidade de novas funções que possam vir a ser recrutadas futuramente e ao levantamento de necessidades de formação e desenvolvimento para o bom desempenho das funções já existentes.

Assim, sendo este é um documento fundamental para uma gestão por competências e cuja criação é um passo inicial para o desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho. Seguem-se a título de exemplo, os perfis profissionais criados para a Unidade de Negócio da Terra para as funções do Gestor da Unidade de Negócio da Terra, Gestor de Clientes e Operações e Operador de Produção Agrícola.

Considerando que os colaboradores cuja função é de Operador de Produção Agrícola são pessoas com DID, procurou-se também a adaptação dos mesmos às características e dificuldades de desenvolvimento destes colaboradores mantendo o foco nas responsabilidades que se esperam desta função.

Perfil Profissional do Gestor da Unidade de Negócio da Terra

Perfil Profissional



Direção Geral

Função	Gestor da Unidade de Negócio da Terra		Gestor de Unidade de Negócio da Terra
Atividades a desempenhar	A1	Controlo Orçamental do negócio da Terra	T3
	A2	Reporte da atividade da unidade de negócio	T3
	A3	Contactos com clientes e outros potenciais stakeholders do negócio	S3, C1
	A4	Negociação com fornecedores	T4, S3, C1
	A5	Gestão da equipa da unidade de negócio	T1, T4, S2, S3, S4, C1
	A6	Acompanhamento de estágios de pessoas com DID	S2, S3, S4, C1
	A7	Gestão de desempenho	S2, S3, S4, C1
	A8	Planeamento de simplificação dos processos da unidade de negócio	T4
	A9	Elaboração do plano de produção	T1, T2, T4
	A10	Planeamento da composição do cabaz semanal	T4
	A11	Gestão de parcerias	T4, S2, S3, C1
Competências			
Técnicas	T1	Conhecimento de produção agrícola	T1.1 Ter conhecimentos para o planeamento de produção agrícola
	T2	Conhecimentos básicos de Logística	T2.1 Capacidade de gerir stocks e encomendas
	T3	Capacidade Analítica	T3.1 Capacidade de fazer uma correta monitorização do controlo orçamental
			T3.2 Literacia relativamente a documentos e assuntos institucionais
T4	Planeamento e Organização	T4.1 Capacidade de planear e antecipar as necessidades do negócio	
Soft Skills	S1	Gestão do tempo	S1.1 Capacidade de gerir prioridades
			S1.2 Cumprimento dos prazos
	S2	Trabalho em Equipa	S2.1 Saber colaborar com os colegas de trabalho
			S2.2 Saber partilhar conhecimento
	S3	Comunicação	S3.1 Facilidade de comunicação tanto com internamente, com a equipa, como externamente, com stakeholders do negócio
S3.2 Assertividade e clareza na comunicação			
S4	Liderança	S4.1 Capacidade de motivar a equipa a atingir os objetivos	
S5	Flexibilidade e adaptação	S5.1 Facilidade de adaptação a alterações	
Relacionais	C1	Relacionamento interpessoal	C1.1 Cordialidade no trato com todas as pessoas
			C1.2 Saber estabelecer e manter relações profissionais com stakeholders
KPI's (Indicadores)	K1	Cumprimento do orçamento da Terra	A1 A6 A7
	K2	Volume de vendas	A3 A5
	K3	Grau de Satisfação dos clientes	A1 A2 A3 A4 A6 A7
	K4	Cumprimento de prazo	A1 A2 A3 A7
	K5	Número de relatórios entregues	A1 A2 A7

Figura 4. 3: Perfil Profissional do Gestor da Unidade de Negócio da Terra

Perfil Profissional do Gestor de Clientes e Operações

Perfil Profissional



Gestor de Unidade de
Negócio da Terra

Função	Gestor de Clientes e Operações		
Atividades a desempenhar	A1	Manter atualizada toda a informação sobre a relação com o Cliente nos instrumentos e/ou sistemas de CRM utilizados na organização	T4, T5, S2
	A2	Participar na seleção de produtos disponíveis ao cliente BtB e BtC, incluindo a comunicação para site e redes sociais	T2, S3
	A3	Registrar a encomenda, assegurar o registo de informação relativa ao processo de vendas nos sistemas ERP e colaborar na atualização de inventários	T4, T5, S2
	A4	Articular com área administrativa para elaboração de guias de transporte, faturas, guias de remessa	T3, T5, S1, S2
	A5	Elaborar as rotas de entregas	T3, T5, S1, S4
	A6	Apoiar a cobrança da despesa ao Cliente procedendo de acordo com as condições de venda contratadas e com as formas de pagamento aplicáveis, em articulação com o Departamento Administrativo-Financeiro	T5, S1, S2, S3, S4, C1
	A7	Analisar e responder a reclamações de clientes, com vista a sua rápida e eficaz resolução	S3, S4, C1
	A8	Receber e conferir produtos devolvidos, e se necessário efetuar trocas ou reembolsos, em articulação com o Departamento Administrativo-Financeiro	T5, S1, S2, S3, S4, C1
	A9	Assegurar toda a operação relacionada com o serviço aos clientes desde a saída de produtos da terra até à entrega ao cliente	T3, T5, S1, S2, S3, S4, C1
	A10	Monitorizar e assegurar a produção de produtos conforme plano de culturas	T1, T5, S1, S2, S3, C1
	A11	Manter atualizado o Caderno de Campo	T4
	A12	Controlar e programar o sistema de rega	T1, T5, S1
Competências			
Técnicas	T1	Conhecimento do setor agroalimentar	T1.1 Ter conhecimentos para assegurar as condições necessárias para cumprir o plano de culturas
	T2	Conhecimentos básicos de Marketing	T2.1 Conhecimento básicos de comunicação para o site e redes sociais
	T3	Conhecimentos básicos de Logística	T3.1 Capacidade as encomendas e determinar as rotas de entrega
	T4	Domínio das ferramentas TI e conhecimento básico de plataformas de gestão	T4.1 Domínio das plataformas de ERP da organização
	T5	Planeamento e Organização	T5.1 Capacidade de gerir e planear todos os processos relacionados com as encomendas do SEMEAR Terra
Soft Skills	S1	Gestão do tempo	S1.1 Capacidade de gerir prioridades S1.2 Cumprimento dos prazos
	S2	Trabalho em Equipa	S2.1 Saber colaborar com a equipa da unidade de negócio e articular com os departamentos transversais S2.2 Saber partilhar conhecimento
	S3	Comunicação	S3.1 Facilidade de comunicação tanto internamente, com a equipa, como externamente, com stakeholders do negócio, nomeadamente os clientes S3.2 Assertividade e clareza na comunicação
	S4	Flexibilidade e adaptação	S4.1 Facilidade de adaptação a alterações S4.2 Capacidade de resolução de problemas
Relacionais	C1	Relacionamento interpessoal	C1.1 Cordialidade no trato com todas as pessoas C1.2 Saber gerir e manter as relações com os clientes
KPI's (Indicadores)	K1	Grau de Satisfação dos clientes	A1 A6 A7
	K2	% de clientes fidelizados	A3 A5
	K3	Tempo de resolução de reclamações	A1 A2 A3 A4 A6 A7
	K4	Cumprimento dos prazos de entrega	A1 A2 A3 A7

Figura 4. 4: Perfil Profissional do Gestor de Clientes e Operações

Perfil Profissional do Operador de Produção Agrícola

Perfil Profissional



Responsável Agrícola

Função	Operador de Produção Agrícola	
		Operador de Produção Agrícola
Atividades a desempenhar	A1 Preparação do terreno para a sementeira e para a instalação de culturas A2 Sementeira e instalação de culturas e plantações A3 Controlo físico e ou químico de pragas e doenças A4 Proceder à rega de culturas e de plantações e apoiar a instalação e regulação do sistema de rega A5 Acompanhamento da cultura Colaborar nas tarefas de pós produção sempre que necessário A7 nomeadamente preparação dos produtos, acondicionamento, armazenamento e conservação dos produtos A8 Conservação e limpeza dos equipamentos e ferramentas agrícolas e manter limpa a unidade agrícola A9 Colaborar nas atividades agrícolas realizadas em eventos, ações de formação e de voluntariado A10 Colaborar e apoiar na preparação dos espaços e estruturas para a realização dos eventos, workshops, formação e ações de voluntariado	T1, S1, S2, C1 T1, S1, S2, C1 T1, S1, S2, C1 T1, S1, S2, C1 T1, S1, S2, C1 T1, S1, S2, C1 T1, S1, S2, C1 T1, S1, S2, C1 T1, S1, S2, C1
Competências		
Técnicas	T1 Conhecimento de produção agrícola	T1.1 Formação no setor agroalimentar T1.2 Conhecimentos/experiência na realização das principais tarefas de produção agrícola (preparação de terreno, sementeira e plantação, monda, colheita)
Soft Skills	S1 Trabalho em Equipa S2 Comunicação	S1.1 Saber colaborar com os colegas de trabalho S1.2 Saber colaborar com a chefia S2.1 Comunicar informação relevante para a atividade S2.2 Comunicar dificuldades e dúvidas à chefia
Relacionais	C1 Relacionamento interpessoal	C1.1 Cordialidade no trato com todas as pessoas
KPI's (Indicadores)	K1 Assiduidade K2 Pontualidade K3 Cumprimento do plano de produção	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10 A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10 A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9

Figura 4. 5: Perfil Profissional do Operador de Produção Agrícola

4.4. Construção de um Sistema de Avaliação de Desempenho

Para construir um Sistema de Avaliação de Desempenho foi necessário, em primeiro lugar, definir que métodos seriam adequados a esta organização. Para o efeito, optou-se pela gestão por objetivos e a gestão por competências. Assim, para cada um destes métodos recorre-se a escalas de avaliação que irão permitir a atribuição de uma classificação objetiva de 1 a 5.

A gestão por objetivos objetivos foi construída com base na percentagem representativa do cumprimento dos objetivos do *Tableau de Bord* do centro de responsabilidade referente ao avaliado, isto é:

- se a percentagem de cumprimento da meta estabelecida for inferior a 80%, o avaliado não cumpre o esperado pelo que a avaliação deste objetivo será 1.

- se a percentagem de cumprimento da meta estabelecida for superior a 80% mas inferior a 100%, a classificação seguinte de 2 é atribuída uma vez que o avaliado “quase cumpre” com base nos padrões estabelecidos para esta escala

- se a percentagem de cumprimento da meta estabelecida for igual a 100%, é considerado que o objetivo foi totalmete atingido, pelo que se atribui a classificação de 3.

- se a percentagem de cumprimento da meta estabelecida for igual a 100% e se o avaliado para além de cumprir com o esperado identificar e sugerir proactivamente ações de melhoria, considera-se que a sua performance supera o esperado (com uma classificação de 4). Se para além disto, implementar com sucesso as suas sugestões e melhorar os processos, é atribuída uma classificação de 5, superando com excelência o esperado para o objetivo em avaliação.

Tabela 4. 3: Escala para a avaliação de objetivos

Escala de Objetivos				
1	2	3	4	5
Não cumpre	Quase cumpre	Cumpre	Supera	Supera com excelência
< 80%	80,1% < 99,99%	100%	100% com a sugestão de práticas de melhoria	100% com a sugestão e implementação de práticas de melhoria

Para a gestão por competências foi também criada uma escala de 1 a 5 mas cujo significado desta classificação é distinto de uma avaliação por objetivos dada a diferença na sua natureza. Cada classificação atribuída deve estar de acordo com cada uma das definições apresentadas nesta escala (Tabela 7).

Tabela 4. 4: Escala para a avaliação de competências (fonte: adaptado de Nascimento e Pereira (2015))

Escala de Competências				
1	2	3	4	5
Insatisfatório	Satisfatório	Bom	Muito Bom	Excelente
<p>Conhece os princípios, as teorias e as práticas gerais da competência.</p>	<p>Utiliza as práticas da competência na sua atividade regular para resolver problemas/questões que lhe são colocados/dirigidos.</p>	<p>Domina as boas práticas da competência para a resolução com sucesso de problemas em diferentes contextos de trabalho.</p>	<p>Desenvolve as práticas da competência em contextos de trabalho complexos ou novos. Propõe melhorias exequíveis para a resolução de problemas difíceis. Forma os colegas de trabalho.</p>	<p>É uma referência na aplicação da competência, demonstrando elevada maturidade e experiência em contextos de trabalho invulgares, difíceis ou delicados. É especialista nas práticas desta competência, identificando, analisando e solucionando com sucesso os problemas.</p>

Após a clarificação dos perfis profissionais e da construção das escalas de avaliação, para que seja possível desenvolver um Sistema de Avaliação de Desempenho, criou-se as respetivas fichas de avaliação.

A ficha de avaliação de desempenho trata-se de um documento onde se regista dois tipos de avaliação, a avaliação por objetivos e a avaliação por competências, sendo que a ponderação aplicada a cada um destes tipos de avaliação depende da função que está a ser avaliada.

Num perfil profissional cujas responsabilidades são ao nível da gestão do negócio, a ponderação da avaliação por objetivos será superior à avaliação por competências uma vez que as suas atividades e o seu perfil profissional têm um nível de responsabilidade superior perante os objetivos do negócio e da organização no seu global. Já a ficha de avaliação de desempenho para uma função cujas atividades são mais operacionais, terá a maior ponderação sobre a avaliação por competências.

Numa ficha de avaliação de desempenho, para cada um deste tipo de avaliações, será incluída uma ponderação, uma meta, que corresponderá ao nível de desempenho esperado e uma classificação, que corresponderá ao nível de desempenho real do colaborador. Para cada um dos objetivos é atribuída uma ponderação cuja soma totaliza 100% e resulta na classificação da avaliação por objetivos. Para cada uma das competências é também atribuída uma ponderação cuja soma totaliza 100% e representa a classificação da avaliação por competências. O resultado da classificação do colaborador com a ponderação dada a cada um dos tipos de avaliação será a avaliação final do colaborador que se traduz no seu nível de desempenho tendo em consideração os parâmetros relevantes para o seu perfil profissional.

A partir desta avaliação será possível identificar as áreas de desenvolvimento do colaborador para melhoria do seu desempenho e definir um plano de desenvolvimento que apoie o colaborador na sua formação, focado nestas áreas que foram identificadas através da avaliação.

Os objetivos incluídos nas fichas de avaliação deverão ser acompanhados regularmente em momentos formais entre o avaliador e o colaborador de modo a promover um diálogo aberto entre

ambos e a definir ações corretivas caso seja necessário. As competências devem ser monitorizadas anualmente no momento de avaliação para que seja possível confirmar sua evolução, uma vez que ao longo do ano será colocado em prática o plano de desenvolvimento, existindo por isso, uma curva de aprendizagem.

Para exemplificar de um modo prático o que se pretende deste documento e clarificar a descrição anterior, seguem-se as Fichas de Avaliação criadas para as funções de Gestor da Unidade de Negócio da Terra, de Gestor de Clientes e Operações e de Operador de Produção Agrícola.

Nestas fichas de avaliação, é possível perceber que conforme a natureza da função, a ponderação que foi atribuída variou em cada ficha de avaliação. O gestor da unidade de negócio é o que apresenta uma maior ponderação na avaliação por objetivos, seguindo-se o gestor de clientes e operações e o operador de produção agrícola. Esta variação deve-se ao facto de que o gestor da unidade de negócio é o maior responsável pelo atingimento ou não dos objetivos da unidade de negócio e por este motivo, este fator deve ter especial relevância na sua avaliação. Já o gestor de clientes e operações, tem também responsabilidade sobre alguns dos objetivos definidos para o negócio, mas sendo uma função mais operacional, tem um menor poder de decisão perante os processos implementados para o atingimento destes objetivos, pelo que faz sentido que a ponderação do resultado dos mesmos seja inferior à do gestor da unidade de negócio. E por fim, os operadores de produção agrícola têm uma função de natureza muito operacional e cuja influência nos objetivos da unidade de negócio é inferior, pelo que se optou pela atribuição uma ponderação superior à avaliação por competências do que à avaliação por objetivos. Nesta ficha é atribuída uma avaliação aos *KPIs* e competências que já haviam sido definidas nos perfis profissionais anteriormente apresentados.

Partindo do nível de desempenho que é verificado e discutido entre o avaliador e o avaliado, deve ser no fim definido um plano de desenvolvimento para as áreas de melhoria identificadas e a evolução da execução deste plano deve ser acompanhada durante os momentos seguintes de discussão do desempenho com o avaliador.

Ficha de Avaliação do Gestor da Unidade de Negócio da Terra

Ficha de Avaliação



Função	Gestor da Unidade de Negócio da Terra						
Avaliação por Objetivos						60%	
Escala de Objetivos							
1	2	3	4	5			
Não cumpre	Quase cumpre	Cumpre	Supera	Supera com excelência			
< 80%	80,1%<_<99,99%	100%	100% com a sugestão de práticas de melhoria	100% com a sugestão e implementação de práticas de melhoria			
Objetivo Global	Resultado do Tableau de Bord	Meta	100% Tableau de Bord	Ponderação	Realizado	Avaliação	
Objetivo Individual	K1 Cumprimento do orçamento da Terra	100% do orçamento cumprido	40%	95%	3	1,2	
	K2 Volume de vendas	300k em volume de vendas anual	20%	100%	4	0,8	
	K3 Grau de Satisfação dos clientes	%de inquéritos de Satisfação com nível 5=99%	10%	310k	5	0,5	
	K4 Cumprimento de prazo	%entrega na data esperada =100% encomendas	10%	99%	2	0,2	
	K5 Número de relatórios entregues	1 Relatório por Trimestre	10%	100%	5	0,5	
					1	0,3	
					Classificação Final		3,5
Avaliação por Competências							40%
Escala de Competências							
1	2	3	4	5			
Insatisfatório	Satisfatório	Bom	Muito Bom	Excelente			
Conhece os princípios, as teorias e as práticas gerais da competência.	Utiliza as práticas da competência na sua atividade regular para resolver problemas/questões que lhe são colocados/dirigidos.	Domina as boas práticas da competência para a resolução com sucesso de problemas em diferentes contextos de trabalho.	Desenvolve as práticas da competência em contextos de trabalho complexos ou novos. Propõe melhorias exequíveis para a resolução de problemas difíceis. Forma os colegas de trabalho.	É uma referência na aplicação da competência, demonstrando elevada maturidade e experiência em contextos de trabalho invulgares, difíceis ou delicados. É especialista nas práticas desta competência, identificando, analisando e solucionando com sucesso os problemas.			
Técnicas	Ter conhecimentos para o planeamento de produção agrícola			Ponderação	Avaliação	Valor Ponderado	
	Capacidade de gerir stocks e encomendas			9%	4	0,4	
	Capacidade de fazer uma correta monitorização do controlo orçamental			9%	3	0,3	
	Literacia relativamente a documentos e assuntos institucionais			10%	3	0,3	
	Capacidade de planear e antecipar as necessidades do negócio			10%	4	0,4	
	Capacidade de gerir prioridades			5%	4	0,2	
	Cumprimento dos prazos			7%	5	0,4	
	Saber colaborar com os colegas de trabalho			5%	5	0,3	
	Saber partilhar conhecimento			5%	5	0,3	
	Facilidade de comunicação tanto com internamente, com a equipa, como			5%	4	0,2	
	Assertividade e clareza na comunicação			5%	4	0,2	
	Capacidade de motivar a equipa a atingir os objetivos			5%	4	0,2	
	Facilidade de adaptação a alterações			5%	4	0,2	
Relacionais	Cordialidade no trato com todas as pessoas			5%	5	0,3	
	Saber estabelecer e manter relações profissionais com stakeholders			5%	4	0,2	
					Classificação Final		3,8
					Ponderação Total		3,6
Plano de Desenvolvimento Individual do Colaborador							

Assinatura do Avaliado: _____

Data: _____

Assinatura do Avaliador: _____

Data: _____

Figura 4. 6: Ficha de Avaliação do Gestor da Unidade de Negócio da Terra

Ficha de Avaliação do Gestor de Clientes e Operações

Ficha de Avaliação

Função		Gestor de Clientes e Operações				
Avaliação por Objetivos						50%
Escala de Objetivos						
1	2	3	4	5		
Não cumpre	Quase cumpre	Cumpre	Supera	Supera com excelência		
<80%	80,1%<_<99,99%	100%	100% com a sugestão de práticas de melhoria	100% com a sugestão e implementação de práticas de melhoria		
Objetivo Global						Meta
Resultado do Tableau de Bord						100% Tableau de Bord
K1 Grau de Satisfação dos clientes						%de Inquéritos de Satisfação com nível 5=99%
K2 % de clientes fidelizados						70% dos clientes de 2021 mantiveram relação comercial em 2022
K3 Tempo de resolução de reclamações						100% das reclamações resolvidas dentro de 2 dias úteis
K4 Cumprimento dos prazos de entrega						%entrega na data esperada =100% encomendas
						Ponderação Realizado
						40%
						95%
						3
						1,2
						15%
						99%
						4
						0,6
						15%
						80%
						4
						0,6
						15%
						100%
						5
						0,8
						15%
						100%
						5
						0,8
						Classificação Final
						3,9
Avaliação por Competências						50%
Escala de Competências						
1	2	3	4	5		
Insatisfatório	Satisfatório	Bom	Muito Bom	Excelente		
Conhece os princípios, as teorias e as práticas gerais da competência.	Utiliza as práticas da competência na sua atividade regular para resolver problemas/questões que lhe são colocados/dirigidos.	Domina as boas práticas da competência para a resolução com sucesso de problemas em diferentes contextos de trabalho.	Desenvolve as práticas da competência em contextos de trabalho complexos ou novos. Propõe melhorias exequíveis para a resolução de problemas difíceis. Forma os colegas de trabalho.	E uma referência na aplicação da competência, demonstrando elevada maturidade e experiência em contextos de trabalho invulgares, difíceis ou delicados. É especialista nas práticas desta competência, identificando, analisando e solucionando com sucesso os problemas.		
						Ponderação
						5%
						4
						0,2
						7%
						3
						0,2
						7%
						3
						0,2
						6%
						4
						0,2
						10%
						2
						0,2
						6%
						4
						0,2
						7%
						5
						0,4
						5%
						5
						0,3
						5%
						5
						0,3
						7%
						4
						0,3
						5%
						4
						0,2
						5%
						4
						0,2
						5%
						4
						0,2
						5%
						4
						0,2
						5%
						5
						0,3
						8%
						4
						0,3
						Classificação Final
						3,9
Ponderação Total						3,9
Plano de Desenvolvimento Individual do Colaborador						

Assinatura do Avaliado: _____
 Assinatura do Avaliador: _____

Data: _____
 Data: _____

Figura 4. 7: Ficha de Avaliação do Gestor de Clientes e Operações

Ficha de Avaliação do Operador de Produção Agrícola

Ficha de Avaliação

Função	Operador de Produção Agrícola						
Avaliação por Objetivos						30%	
Escala de Objetivos							
1	2	3	4	5			
Não cumpre	Quase cumpre	Cumpre	Supera	Supera com excelência			
<80%	80,1%<_<99,99%	100%	100% com a sugestão de práticas de melhoria	100% com a sugestão e implementação de práticas de melhoria			
Objetivo Global	Resultado do Tableau de Bord		Meta 100% Tableau de Bord	Ponderação Realizado	Avaliação	Valor Ponderado	
Objetivo Individual	K1 Assiduidade		100% de assiduidade (dias de trabalho planeados)	30%	95%	3	0,9
	K2 Pontualidade		80% de pontualidade (hora de início laboral)	20%	100%	3	0,6
	K3 Cumprimento do plano de produção		100% do plano de produção realizado	20%	90%	4	0,8
				30%	100%	5	1,5
Classificação Final						3,8	
Avaliação por Competências						70%	
Escala de Competências							
1	2	3	4	5			
Insatisfatório	Satisfatório	Bom	Muito Bom	Excelente			
Conhece os princípios, as teorias e as práticas gerais da competência.	Utiliza as práticas da competência na sua atividade regular para resolver problemas/questões que lhe são colocados/dirigidos.	Domina as boas práticas da competência para a resolução com sucesso de problemas em diferentes contextos de trabalho.	Desenvolve as práticas da competência em contextos de trabalho complexos ou novos. Propõe melhorias exequíveis para a resolução de problemas difíceis. Forma os colegas de trabalho.	É uma referência na aplicação da competência, demonstrando elevada maturidade e experiência em contextos de trabalho invulgares, difíceis ou delicados. É especialista nas práticas desta competência, identificando, analisando e solucionando com sucesso os problemas.			
Técnicas	Formação no setor agroalimentar			Ponderação	Avaliação	Valor Ponderado	
	Conhecimentos/experiência na realização das principais tarefas de produção agrícola (preparação de terreno, sementeira e plantação, monda, colheita)			20%		3	0,6
				30%		4	1,2
Soft Skills	Saber colaborar com os colegas de trabalho			10%		3	0,3
	Saber colaborar com a chefia			10%		4	0,4
	Comunicar informação relevante para a atividade			10%		4	0,4
	Comunicar dificuldades e dúvidas à chefia			15%		4	0,6
Relacionais	Cordialidade no trato com todas as pessoas			5%		3	0,2
Classificação Final						3,7	
Ponderação Total						3,7	
Plano de Desenvolvimento Individual do Colaborador							
Assinatura do Avaliado: _____				Data: _____			
Assinatura do Avaliador: _____				Data: _____			

Figura 4. 8: Ficha de Avaliação do Operador de Produção Agrícola

Foram escolhidos estes três perfis profissionais para apresentar na tese com intuito de exemplificar de que forma as fichas de avaliação devem ser adaptadas ao tipo de função de cada avaliado.

Posto a criação das fichas de avaliação é imprescindível definir as etapas do ciclo de avaliação de desempenho.

Numa primeira fase, no fim de cada ano, o avaliador e o avaliado devem colaborar numa primeira reunião onde é realizada a revisão do ano anterior e o planeamento para o ano seguinte, a partir do qual todo o processo de avaliação decorrerá. Nesta reunião devem ser estabelecidos os objetivos e as metas para a função do avaliado bem como as competências necessárias para desempenhar a sua função e para além disto, caso existam alterações à função que devem ser implementadas no ano seguinte, também o perfil profissional deverá ser revisto e adaptado adequadamente.

Numa segunda fase, inicia-se então a monitorização do desempenho do colaborador. Para esta fase, sugere-se que existam reuniões quadrimestrais formais para que o avaliado e o avaliador possam acompanhar os objetivos e identificar planos de desenvolvimento a serem iniciados atempadamente de modo que a progressão das áreas de desenvolvimento identificadas possa ser discutida nas reuniões futuras para este âmbito. Importa também referir que nesta fase, todos os elementos discutidos nesta reunião devem ficar registados num documento de acompanhamento para que se possa rever nas reuniões seguintes.

Por fim, no final do ano, existe o momento de avaliação onde o avaliado apresenta a sua autoavaliação e recebe o *feedback* do avaliador. Neste momento deve existir uma abertura no diálogo, onde ambos podem trocar ideias e opiniões livremente. No fim desta reunião, o avaliador deve reunir toda a informação que foi discutida e com base nesta, preencher a ficha de avaliação do colaborador cujo resultado é posteriormente partilhado com o avaliado.



Figura 4. 9: Ciclo de avaliação de desempenho (fonte: adaptado de Nascimento e Pereira (2015))

4.5. Criação de um Sistema de Incentivos

Um sistema de incentivos é uma parte integrante de um sistema de gestão de desempenho que tem um impacto direto na motivação dos colaboradores e no alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e os objetivos individuais de cada membro da organização. Na ausência de incentivos, os colaboradores não têm a percepção do reconhecimento e recompensação pelo sucesso do seu desempenho demonstrado no resultado da sua avaliação. Quando tal acontece, não existe uma distinção entre os diferentes níveis de desempenho, o que gera desmotivação para os colaboradores com alto desempenho (que não se sentem reconhecidos pela organização) e que não promove um esforço aumentado dos colaboradores cujo desempenho não é satisfatório. Os incentivos são, portanto, uma ferramenta fundamental para manter a motivação dos colaboradores de alto desempenho e para motivar um aumento de desempenho para os colaboradores que ainda não atingiram o nível de desempenho desejado para a sua função.

Considerando que esta organização se trata de uma OSFL, o sistema de incentivos é composto na sua maioria por recompensas não monetárias valorizadas pelos colaboradores. Tendo em consideração a capacidade da organização, foram então definidas as recompensas aplicáveis no âmbito da gestão do desempenho baseadas no resultado da avaliação (Tabela 4.5) que, conforme apresentado anteriormente nas fichas de avaliação, consiste na média ponderada da avaliação por objetivos e da avaliação por competências.

Tabela 4. 5: Sistema de Incentivos

Origem	Resultado	Nível de cumprimento	Recompensa
Resultado final da avaliação de desempenho (média ponderada da avaliação por objetivos e por competência)	≥ 0 e $< 2,5$	Não cumpriu ★★	<ul style="list-style-type: none"> Elegibilidade para a atribuição de certificado de reconhecimento escrito pelos membros da equipa no evento anual "Todos por um propósito" Seleção semanal de produtos não vendidos (conforme disponibilidade de stock)
	$\geq 2,5$ e $< 3,5$	Cumpriu ★★★	<ul style="list-style-type: none"> Atribuição de certificado de mérito no evento anual "Todos por um propósito" Atribuição de 2 dias de saúde mental de compensação Seleção semanal de produtos não vendidos (conforme disponibilidade de stock)
	$\geq 3,5$ e $< 4,5$	Superou ★★★★	<ul style="list-style-type: none"> Atribuição de certificado de mérito no evento anual "Todos por um propósito" Atribuição de 4 dias de saúde mental de compensação Seleção semanal de produtos não vendidos (conforme disponibilidade de stock)
	$\geq 4,5$ e < 5	Superou com excelência ★★★★★	<ul style="list-style-type: none"> Atribuição de certificado de mérito no evento anual "Todos por um propósito" Atribuição de 4 dias de saúde mental de compensação Prémio monetário (anual) correspondente a 20% do salário base Seleção semanal de produtos não vendidos (conforme disponibilidade de stock)

Este sistema de incentivos foi construído tendo por base a revisão de literatura e uma vez que é amplamente conhecido o papel fundamental que o reconhecimento perante todos os membros da organização tem na promoção de motivação intrínseca, primeiramente, sugere-se que seja criado um evento anual “Todos por um propósito” no qual serão divulgados os resultados da organização do ano e onde os colaboradores serão reconhecidos publicamente pelo seu desempenho e pelo impacto do mesmo no atingimento dos objetivos da organização.

Foi definida uma escala de recompensas que variam conforme o nível de desempenho do colaborador e com base no resultado da avaliação de desempenho, criaram-se quatro níveis de desempenho: não cumpriu; cumpriu; superou; superou com excelência.

Desta forma, para os colaboradores que não cumpriram, não será atribuído um certificado de mérito no evento anual como o que se aplica nos restantes níveis de desempenho, mas os próprios colegas de equipa caso queiram destacar um determinado colaborador que se enquadra neste nível são encorajados a escrever a sua própria mensagem num certificado de reconhecimento que será distribuído na cerimónia do evento. Esta recompensa tem por objetivo incentivar os colaboradores que não cumpriram, a aumentar o seu desempenho no futuro. Para além disto, quem se enquadra neste nível, à semelhança de todos os outros níveis de desempenho, poderá selecionar semanalmente para consumir gratuitamente, conforme disponibilidade de *stock*, os produtos que não foram vendidos ao longo da semana e que não poderão ser vendidos nas semanas seguintes.

Para além da seleção semanal de produtos, os colaboradores que se enquadrarem nos níveis “Cumpriu” e “Superou”, terão direito à atribuição de um certificado de mérito distribuído pela diretora da organização no evento “Todos por um propósito” e adicionalmente terão direito a dias de compensação para a saúde mental que poderão ser utilizados no ano seguinte. Para quem se enquadraram no nível “Cumpriu” foram atribuídos dois dias e para quem se enquadraram no nível “Superou” foram atribuídos quatro dias de compensação.

Finalmente, quem atingiu o nível de desempenho máximo (“Superou com excelência”), para além de ter direito às recompensas dos que se enquadraram no nível “Superou” terão adicionalmente direito à única recompensa monetária deste sistema de incentivos que será um prémio monetário anual correspondente a 20% do salário base do colaborador.

Adicionalmente, para incentivar à redução da rotatividade dos recursos humanos da organização, que é um dos objetivos identificado e incluído no *tableau de bord*, sugere-se a atribuição de prémios de antiguidade, a cada 5 anos, a partir dos 10 anos de trabalho para a organização.

Com este sistema de incentivos, pretende-se celebrar e reconhecer o desempenho dos colaboradores e motivá-los a melhorar cada vez mais com o passar dos anos.

Conclusões

Com o crescimento das várias OSFL do mesmo género, este tipo de organizações começa a ter necessidade de aumentar a sua competitividade. Por este motivo e pela limitação de recursos, é cada vez mais pertinente para as OSFL a aplicação de conceitos de gestão que anteriormente se consideravam apenas aplicáveis a organizações cujo objetivo é o lucro.

As OSFL, à semelhança das empresas lucrativas necessitam da definição e do alinhamento estratégico, no entanto, é comum em Portugal estas organizações serem de pequena dimensão, com exigências operacionais que muitas vezes são dadas como prioritárias nas decisões do dia a dia.

Atendendo a esta realidade, este projeto foi uma mais-valia enquanto ponto de partida para a aplicação destes conceitos no programa SEMEAR. Quando este projeto se iniciou, existia um organograma, no entanto, desatualizado e não representativo da realidade. Como tal as relações de reporte não eram claras para os próprios colaboradores o que gerava confusão e algumas dificuldades ao nível da comunicação interna. Sem organização interna, não existe qualquer possibilidade de implementação de sistema de controlo de gestão e de avaliação de desempenho e, por isso, a reestruturação do organograma foi o ponto de partida fundamental para que existisse uma base de desenvolvimento do projeto.

Apesar dos modelos não terem sido originalmente desenvolvidos para a aplicação às OSFL, tanto o *balanced scorecard* como o *tableau de bord* podem ser devidamente adaptados e aplicados a estas organizações. Ambos os modelos têm os seus benefícios, e após a realização de entrevistas, ficou perceptível que no contexto do programa SEMEAR existia uma necessidade de que o instrumento de controlo de gestão a ser desenvolvido deveria poder incluir objetivos de um modo livre e com um foco mais ao nível operacional, caso contrário, não seria possível dar continuidade à sua utilização no fim deste projeto.

O programa SEMEAR tinha definido alguns objetivos estratégicos durante o ano de 2020, no entanto, poucos colaboradores tinham conhecimento dos mesmos e alguns dos que tinham conhecimento da sua existência não sabiam concretamente quais os objetivos esperados. Ora, este é outro ponto para o qual o desenvolvimento deste projeto contribuiu. Se não são comunicados os objetivos e o modo como cada colaborador pode contribuir para os atingir, não é possível obter um alinhamento estratégico. A criação do *tableau de bord* e do sistema de avaliação de desempenho confere transparência neste tópico e permite que os colaboradores tenham conhecimento do que se espera alcançar, tanto ao nível organizacional como ao nível individual. Este fator, por si só face à situação inicial, ao dar visibilidade ao propósito maior do trabalho individual, já é um fator que contribui para o nível de motivação intrínseca dos membros da organização. Quando associado a um

sistema de incentivos, este processo permite um alinhamento mais profundo e um reconhecimento que anterior não existia, pelo menos de forma estruturada.

Neste projeto, a aplicação e adaptação do modelo de controlo de gestão e de avaliação de desempenho foi desenvolvido com a participação ativa de todos os elementos da empresa. As reuniões efetuadas com uma frequência quinzenal e a participação ativa da direção e consultoria do programa foram fundamentais para o desenvolvimento deste projeto e aplicação destas temáticas que apesar de fundamentais, não se encontrem ainda muitos exemplos da sua adaptação a OSFL.

Em suma, no fim deste projeto, é pode-se concluir que: 1) cada vez mais existe competitividade nas OSFL e para que estas consigam destacar-se e crescer de uma forma sustentável necessitam de uma clara definição estratégica e de alinhamento com os objetivos definidos; 2) a comunicação interna dos objetivos e a clarificação dos papéis individuais das funções são fundamentais para proporcionar um sentimento de propósito maior ao trabalho individual dos colaboradores o que aumenta a sua motivação intrínseca; 3) tanto o *balanced scorecard* como o *tableau de bord* podem e devem ser adaptados às OSFL e não existe um melhor modelo, apenas o melhor modelo para uma determinada organização dependo das suas necessidade e métodos de trabalho; 4) também nas OSFL é possível a criação de sistemas de incentivos, a especificidade neste tipo de organizações passa pela necessidade de incluir recompensas que aumentem preferencialmente a motivação intrínseca dos colaboradores que tem um efeito mais duradouro.

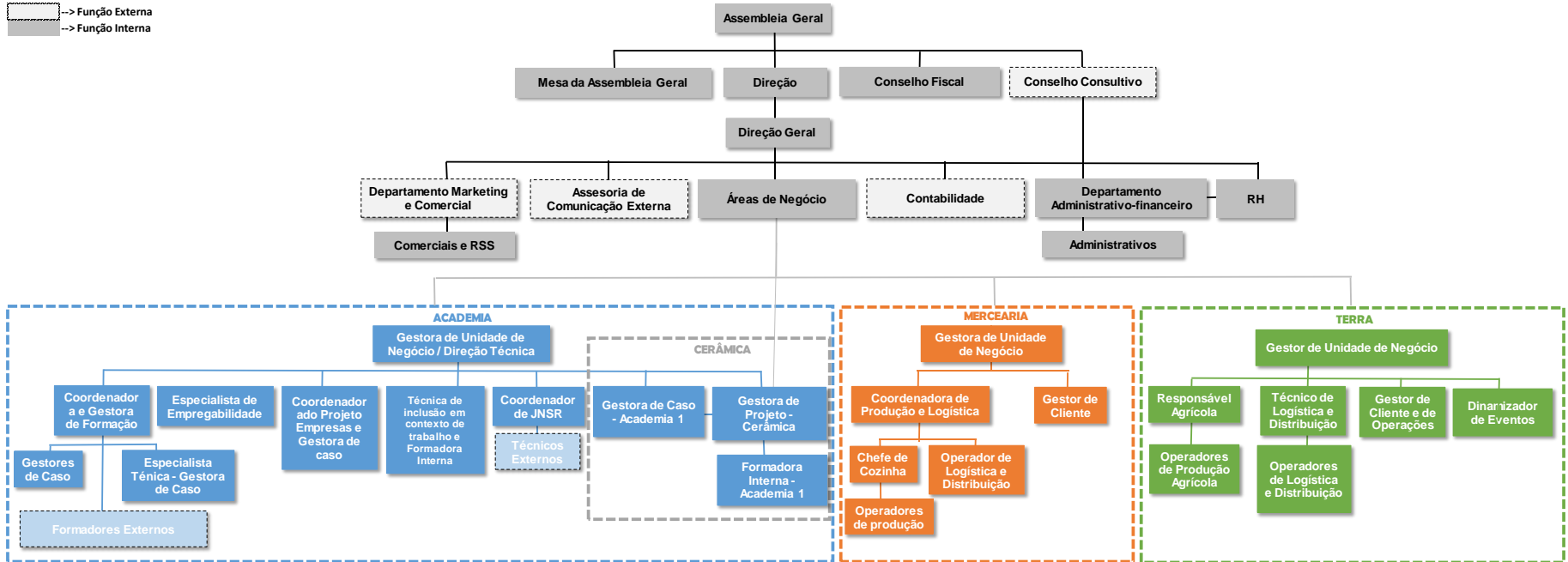
Bibliografia

- Almqvist, R., & Skoog, M. (2006). Management control transformations: Change mechanisms and their constant impact on management control systems. *Journal of HRCA : Human Resource Costing & Accounting*, 10(3), 132-154. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14013380610718601>
- Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições70.
- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J., & Martinez-de-Morentin, S. (2020). Business strategy, performance appraisal and organizational results. *Personnel Review*, 50(2), 515-534. Retirado de: DOI 10.1108/PR-09-2019-0498
- Berdicchia, D., Bracci, E., & Masino, G. (2022). Performance management systems promote job crafting: the role of employees' motivation. *Personnel Review*, 51(3), 861-875. Retirado de: DOI 10.1108/PR-05-2020-0361
- Bernd, D. C., Beuren, I. M., Pazetto, C. F., & Lavarda, C. E. F. (2022). Antecedents of Commitment to Budgetary Goals. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(2), 1-19. Retirado de: doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200018
- Bruni, L., Pelligra, V., Reggiani, T. & Rizzolli, M. (2019). The Pied Piper: Prizes, Incentives, and Motivation Crowding-in. *Journal of Business Ethics*, 1-16. Retirado de: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04154-3>
- Carenys, J. (2010). Management Control Systems: A Historical Perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 1(1), 1-18. Retirado de: (PDF) Management Control Systems: A Historical Perspective (researchgate.net)
- Costa, R. J. L. (2016). Controlo de gestão: uma abordagem integrada do que é controlar. *E&G Economia e Gestão*, 16(24), 5-31. doi: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n42p5>
- Harrington, J., & McCaskill, J. (2022). Does goal setting matter? The impact of employee-level and organizational-level goal properties on public employees' perception of performance appraisal fairness. *International Journal of Public*, 35(2), 133-149. Retirado de: DOI 10.1108/IJPSM-02-2021-0042
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2015). *O controlo de gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores*. Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5), 18-24. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/eb054566>
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2005). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 83 (7,8): 172-180. Disponível em: <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, 85 (7,8): 150-161. Disponível em: <https://www.proquest.com/magazines/using-balanced-scorecard-as-strategic-management/docview/227841808/se-2>
- Kjulavkovska, M. V., Serafini, G. O., & Szamosi, L. T. (2021). Integrating training and performance management of civil aviation inspectors: A pilot study of the mediating role of competency-based training. *International Journal of Training and Development*, 26(1), 29-54. Retirado de: <https://doi.org/10.1111/ijtd.12234>
- Lin, Y. (2021). A study on the relationship between project management competency, job performance and job motivation in e-commerce industry. *MEASURING BUSINESS EXCELLENCE*, 25(1), 24-57. Retirado de: DOI 10.1108/MBE-10-2020-0144
- Méreaux, J. (2020). LES TABLEAUX DE BORD DE GESTION, DES OUTILS INDISPENSABLES. *Gestion*, 45(3), 104-107. Retirado de: <https://www.proquest.com/trade-journals/les-tableaux-de-bord-gestion-des-outils/docview/2440494838/se-2>
- Nascimento, G. e Pereira, A. (2015). A gestão e avaliação de desempenho in Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F.G. e Duarte, H. (Eds.), *GRH para gestores (5ª ed., pp. 247-252)*, Lisboa, Editora RH.

- Neher, A., & Maley, J. (2019). Improving the effectiveness of the employee performance management process. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1129-1152. Retirado de: DOI 10.1108/IJPPM-04-2019-0201
- Pazos, P., Pérez-López, M., & González-López, M. (2022). Examining teamwork competencies and team performance in experiential entrepreneurship education: emergent intragroup conflict as a learning triggering event. *Education + Training*, 64(4), 461-475. Retirado de: DOI 10.1108/ET-06-2021-0208
- Quesado, P. R., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2012). O Tableau de Bord e o Balanced Scorecard : Uma Análise Comparativa. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4(2), 128-150. Retirado de: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/tableau-de-bord-balanced-scorecard-comparative/docview/1140853531/se-2>
- Sonia, C., & Krishnamoorthy, D. (2022). Teaching Competencies and Organizational Commitment: A Study of Mediating Role of Job Satisfaction Using Structural Equation Modeling. *The IUP Journal of Management Research*, 21(2), 30-41. Retirado de: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/teaching-competencies-organizational-commitment/docview/2700799454/se-2>
- Stühlinger, S. (2022). The Importance of Planning: How Financial Management Competencies Affect the Performance of Nonprofit Organizations. *Public Administration Quarterly*, 46(3), 211-237. Retirado de: <https://doi.org/10.37808/paq.46.3.2>
- Vaidheeswaran, S., & Devibala, B. (2022). EMOTIONAL INTELLIGENCE AND EMPLOYEES' PERFORMANCE – AN EXPLANATORY RESEARCH IN A MULTINATIONAL COMPANY IN INDIA. *IJGBMR*, 11(1), 68-81. Retirado de: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/emotional-intelligence-employees-performance/docview/2674458304/se-2>
- Yin, R. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: Guilford Press.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (pp. 4). SAGE Publications, Inc.

Anexos

Anexo A – Organograma Atual (reestruturação projeto)



Anexo B – Lista das entrevistas iniciais

Unidade de Negócio	Função	Data da Entrevista
Todas	Direção Geral	11/03/2022
Academia	Gestora da Unidade de Negócio Academia e Diretora Técnica	11/03/2022
Academia	Coordenadora e Gestora de Formação	28/03/2022
Terra	Gestor da Unidade de Negócio da Terra	14/03/2022
Mercearia	Gestor da Unidade de Negócio da Mercearia	01/05/2022
Mercearia	Coordenadora de Produção e Logística	07/04/2022
Mercearia	Gestor de Cliente	06/04/2022
Departamento Administrativo-financeiro	Técnico Administrativo-Financeiro do Programa Semear	07/04/2022
Departamento Administrativo-financeiro	Técnica Administrativa Geral da Associação BIPP	10/03/2022
Sustentabilidade	Gestora de Responsabilidade Social e Sustentabilidade	10/03/2022

Guião de Entrevista – Diretora Geral

Organização Interna

- Quais as funções para as quais atualmente não existem pessoas alocadas?
- Quais as relações de reporte entre as diferentes funções apresentadas no organograma?

Controlo de Gestão

- Existem objetivos estratégicos e operacionais da Associação? Se sim, como foram definidos?
- Estes objetivos são comunicados aos colaboradores? A todos os níveis ou apenas a quem está em posições de direção?
- Como é monitorizado o ponto de situação destes objetivos?
- Existem momentos específicos para acompanhar o progresso do desempenho dos negócios face aos objetivos estabelecidos?
- Existem indicadores definidos para os objetivos do SEMEAR-BIPP?
- É preparado um orçamento para o projeto geral e para cada uma das unidades? Se sim, com que frequência? Quem é que prepara este orçamento?
- Existem indicadores financeiros ou de vendas monitorizados internamente? Ou apenas através da contabilidade financeira externa?

Avaliação de desempenho

- Alguma vez foi implementado algum sistema de avaliação de desempenho?
- Se sim, quem o desenvolveu?
- Qual era o processo de avaliação de desempenho?

Perfil profissional

- Quais são as atividades recorrentes desempenhadas por si?
- Quais as competências que considera fundamentais para desempenhar as suas funções?
 - a. Técnicas
 - b. *Soft-skills* / socioprofissionais
 - c. Relacionais
- Quais os indicadores de avaliação de desempenho que considera relevantes para as suas funções?

Quem é que reporta diretamente a si?

- Quais são as atividades recorrentes que desempenham?
- Quais as competências que considera fundamentais para desempenhar as suas respetivas funções?
 - a. Técnicas
 - b. *Soft-skills* / socioprofissionais
 - c. Relacionais
- Quais os indicadores de avaliação de desempenho que considera relevantes para estas funções?

Guião de Entrevista – Restantes funções entrevistadas

Organização Interna

- Quais as relações de reporte entre as funções da sua Unidade de Negócio?

Controlo de Gestão

- Existem objetivos estratégicos e operacionais para a sua Unidade de Negócio? Se sim, como foram definidos?
- Tem conhecimento dos objetivos estratégicos e operacionais do SEMEAR?
- Como é monitorizado o ponto de situação destes objetivos?
- Existem momentos específicos para acompanhar o progresso do desempenho dos negócios face aos objetivos estabelecidos?
- Existem indicadores definidos para os objetivos do Unidade de Negócio?
- É preparado um orçamento para a unidade de negócio? Se sim, com que frequência? Quem é que prepara este orçamento?
- Existem indicadores financeiros ou de vendas monitorizados internamente? Ou apenas através da contabilidade financeira externa?

Avaliação de desempenho

- Alguma vez foi implementado algum sistema de avaliação de desempenho?
- Se sim, quem o desenvolveu?
- Qual era o processo de avaliação de desempenho?

Perfil profissional

- Quais são as atividades recorrentes desempenhadas por si?
- Quais as competências que considera fundamentais para desempenhar as suas funções?
 - a. Técnicas
 - b. *Soft-skills* / socioprofissionais
 - c. Relacionais
- Quais os indicadores de avaliação de desempenho que considera relevantes para as suas funções?

Quem é que reporta diretamente a si?

- Quais são as atividades recorrentes que desempenham?
- Quais as competências que considera fundamentais para desempenhar as suas respetivas funções?
 - a. Técnicas
 - b. *Soft-skills* / socioprofissionais
 - c. Relacionais
- Quais os indicadores de avaliação de desempenho que considera relevantes para estas funções?

Anexo E – Metodologia OVAR

1. Variáveis-chave *versus* objetivos

		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	Total
		Assegurar uma percentagem de colaboradores com DID de 60%	Aumentar o número de horas de voluntariado individual e corporativo	Assegurar a participação ativa dos colaboradores com DID da unidade de negócios nas ações de	Formação profissional e desenvolvimento de competências	Cumprir plano de culturas	Evitar o desperdício de produtos	Diminuir a taxa de rotatividade dos Recursos Humanos	Cumprir o orçamento anual	Obter um grau de satisfação de clientes superior a 4 (numa escala de 0 a 5)	Garantir a fidelização de clientes	Diminuir falhas nos processos internos	
VC1	Avaliar as necessidades de recursos humanos mantendo a % de colaboradores com DID	5		2									7
VC2	Divulgar as ações de voluntariado		5										5
VC3	Acompanhar as ações de voluntariado			5									5
VC4	Averiguar as necessidades de formação da equipa				5			3					8
VC5	Planear, acompanhar e executar o cultivo					5	4					3	12
VC6	Alinhar do plano de produção ao programa de vendas						5		2				7
VC7	Motivar os colaboradores							5					5
VC8	Realizar um controlo orçamental mensal e estabelecer medidas corretivas								5			3	8
VC9	Gerir relações com clientes e garantir os procedimentos das suas encomendas									5	5		10
VC10	Organizar reuniões mensais de alinhamento											5	5
	Total	5	5	7	5	5	9	8	7	5	5	11	

2. Variáveis-chave *versus* centros de responsabilidade

		CR1	CR2	CR3	
		Direção	Comercial	Operacional	Total
VC1	Avaliar as necessidades de recursos humanos mantendo a % de colaboradores com DID	5			5
VC2	Divulgar as ações de voluntariado	3	5		8
VC3	Acompanhar as ações de voluntariado	3		4	7
VC4	Averiguar as necessidades de formação da equipa	5			5
VC5	Planear, acompanhar e executar o cultivo	2		5	7
VC6	Alinhar do plano de produção ao programa de vendas	5	3		8
VC7	Motivar os colaboradores	5			5
VC8	Realizar um controlo orçamental mensal e estabelecer medidas corretivas	5			5
VC9	Gerir relações com clientes e garantir os procedimentos das suas encomendas	2	5	3	10
VC10	Organizar reuniões mensais de alinhamento	5	2	2	9
Total		40	15	14	

Anexo F – Tableau de Bord

1. Tableau de Bord da Direção da Unidade de Negócio “Terra”

Tableau de Bord - Direção				Acumulado Ano					
Objetivos de curto prazo da UN "TERRA"	Indicador	Fórmula de Cálculo	Periodicidade de atualização	Real	Meta	Desvio		Valor de Referência	% de cumprimento da Meta
Assegurar uma percentagem de colaboradores com DID de 60%	Percentagem de colaboradores com DID	$(N^{\circ} \text{ de colaboradores com DID} / N^{\circ} \text{ de colaboradores total}) * 100$	Mensal	60%	60%		0%	60%	100%
Aumentar o número de horas de voluntariado individual e corporativo	Diferença entre o nº de horas do ano (n-1) e o nº de horas do ano (n) de voluntariado	$N^{\circ} \text{ de horas de voluntariado Ano (n)} - N^{\circ} \text{ de horas de voluntariado Ano (n-1)}$	Mensal	5,0	1		4,0	= / > 1	500%
Assegurar a participação ativa dos colaboradores com DID da unidade de negócio nas ações de voluntariado	nº ações de voluntariado por colaborador por trimestre	$(N^{\circ} \text{ ações de voluntariado} / n^{\circ} \text{ colaboradores com DID}) / 4$	Mensal	1,3	1		0,3	1 ação de voluntariado / trimestre	125%
Formação profissional e desenvolvimento de competências	nº de horas de formação	$N^{\circ} \text{ total de horas de formação por ano} / N^{\circ} \text{ de colaboradores}$	Mensal	32,5	35		-2,5	35h/ano	93%
Cumprir plano de culturas	% de cumprimento do plano de culturas	$(\text{Realizado} / \text{Plano de produção}) * 100$	Mensal	86%	100%		-14%	100%	86%
Evitar o desperdício de produtos	Valor (Kg) de produção desperdiçada mensal	Quantidade (Kg) de produção desperdiçada no fim do mês/12	Mensal	3,3	0		-3,3	0 kg	0%
Diminuir a taxa de rotatividade dos Recursos Humanos	Índice de Turnover	$((n^{\circ} \text{ de funcionários contratados} + n^{\circ} \text{ de funcionários demitidos}) / 2) / \text{Total de funcionários (período anterior)} * 100$	Mensal	15%	10%		-5%	< 10%	68%
Cumprir o orçamento anual	% de cumprimento do orçamento anual	$(\text{Resultado realizado do orçamento} / \text{Resultado esperado do orçamento}) * 100$	Mensal	110%	100%		10%	100%	110%
Obter um grau de satisfação de clientes superior a 4 (numa escala de 0 a 5)	Média da classificação dos inquéritos de satisfação	Soma das classificações dos inquéritos / Nº de inquéritos realizados	Mensal	4,0	4		0,0	4	100%
Garantir a fidelização de clientes	% taxa de retenção de clientes	$[(n^{\circ} \text{ clientes no fim do ano} - n^{\circ} \text{ de novos clientes}) / n^{\circ} \text{ de clientes no início do ano}] * 100$	Mensal	77%	70%		7%	70%	110%
Diminuir falhas nos processos internos	nº de reuniões mensais de alinhamento	$(n^{\circ} \text{ de reuniões de alinhamento no ano}) / 12$	Mensal	1	1		0,0	1	100%
Resultado Total (Média da % de cumprimento da metas)							126%	100%	

2. Tableau de Bord da área Comercial da Unidade de Negócio Terra

Tableau de Bord - Comercial				Acumulado Ano			Valor de Referência	% de cumprimento da Meta
Objetivos de curto prazo da UN "TERRA"	Indicador	Fórmula de Cálculo	Periodicidade de de atualização	Real	Meta	Desvio		
Aumentar o número de horas de voluntariado individual e corporativo	Diferença entre o nº de horas do ano (n-1) e o nº de horas do ano (n) de voluntariado	Nº de horas de voluntariado Ano (n) - Nº de horas de voluntariado Ano (n-1)	Mensal	5,0	1	4,0	= / > 1	500%
Evitar o desperdício de produtos	Valor (Kg) de produção desperdiçada mensal	Quantidade (Kg) de produção desperdiçada no fim do mês/12	Mensal	3,3	0	-3,3	0 kg	0%
Cumprir o orçamento anual	% de cumprimento do orçamento anual	Resultado realizado do orçamento / Resultado esperado do orçamento	Mensal	110%	100%	10%	1	110%
Obter um grau de satisfação de clientes superior a 4 (numa escala de 0 a 5)	Média da classificação dos inquéritos de satisfação	Soma das classificações dos inquéritos / Nº de inquéritos realizados	Mensal	4,0	4	0,0	4	100%
Garantir a fidelização de clientes	% taxa de retenção de clientes	[(nº clientes no fim do ano - nº de novos clientes)/nº de clientes no início do ano]*100	Mensal	77%	70%	7%	0,7	110%
Diminuir falhas nos processos internos	nº de reuniões mensais de alinhamento	(nº de reuniões de alinhamento no ano)/12	Mensal	1,0	1	0,0	1	100%
Resultado Total (Média da % de cumprimento da metas)						153%	100%	

3. Tableau de Bord da área Operacional da Unidade de Negócio Terra

Tableau de Bord - Operacional				Acumulado Ano			Valor de Referência	% de cumprimento da Meta
Objetivos de curto prazo da UN "TERRA"	Indicador	Fórmula de Cálculo	Periodicidade de de atualização	Real	Meta	Desvio		
Assegurar a participação ativa dos colaboradores com DID da unidade de negócio nas ações de voluntariado	nº ações de voluntariado por colaborador por trimestre	(Nº ações de voluntariado que cada colaborador participa)/4	Mensal	1,25	1	25%	1 ação de voluntariado / trimestre	125%
Cumprir plano de culturas	% de cumprimento do plano de culturas	Realizado / Plano de produção	Mensal	86%	100%	-14%	1	86%
Evitar o desperdício de produtos	Valor (Kg) de produção desperdiçada mensal	Quantidade (Kg) de produção desperdiçada no fim do mês/12	Mensal	3,3	0	-3,3	0 kg	0%
Obter um grau de satisfação de clientes superior a 4 (numa escala de 0 a 5)	Média da classificação dos inquéritos de satisfação	Soma das classificações dos inquéritos / Nº de inquéritos realizados	Mensal	4,0	4	0,0	4	100%
Garantir a fidelização de clientes	% taxa de retenção de clientes	[(nº clientes no fim do ano - nº de novos clientes)/nº de clientes no início do ano]*100	Mensal	77%	70%	0,1	0,7	110%
Diminuir falhas nos processos internos	nº de reuniões mensais de alinhamento	(nº de reuniões de alinhamento no ano)/12	Mensal	1,0	1	0,0	1	100%
Resultado Total (Média da % de cumprimento da metas)						87%	100%	