

REDESIGN DO SISTEMA DE GESTÃO DE PERFORMANCE E
DESEMPENHO
- EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Kendrik Graça do Sacramento

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Contabilidade

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

Setembro de 2018

Agradecimentos

Após a conclusão desta enorme etapa, gostaria de deixar o meu sincero e profundo agradecimento a todos que dela fizeram parte sem nenhuma exceção.

Em virtude do grau de importância e impacto que tiveram na elaboração deste projeto, queria só referir algumas destas pessoas como forma de demonstração de toda a minha gratidão...

À minha Professora Doutora Generosa do Nascimento que durante este período foi uma orientadora muito atenta a todos os pormenores deste projeto, sendo ainda a fonte de motivação, inspiração, determinação e rigor necessário neste tipo de processo.

À Zagope, e em particular aos meus líderes e a responsável de Recursos Humanos, pela disponibilidade, pela troca de informações recorrentes e por tornarem este projeto possível.

À minha família pela compreensão e solidariedade nos momentos de ausência e pela presença nos momentos de pressão e exigência.

À todos os meus amigos pelo apoio demonstrado ao longo deste percurso.

Resumo

A Zagope é uma empresa que tem sofrido inúmeras alterações nos últimos anos, em virtude de fatores internos e externos. Estas alterações têm despoletado um conjunto de processos internos desenvolvidos pela empresa, e que tem impactado na sua forma de atuar e de encarar o mercado.

Como consequência, a empresa tem atribuído grande foco ao processo de clarificação e implementação da estratégia com vista ao cumprimento de todos os seus objetivos. E foi devido a este motivo que surgiu a necessidade de realização deste projeto, que consiste no redesenho de todo o sistema de avaliação de performance e de desempenho da mesma.

Numa fase inicial foi efetuada um diagnóstico exaustivo da situação atual, tendo como objetivo a identificação de todos os sistemas e processos existentes de forma a serem potenciadas as boas práticas e substituídas as menos boas.

Após a análise efetuada, chegou-se a conclusão que a empresa não detinha um instrumento que garantisse o alinhamento da estratégia às operações. Havia avaliação de performance organizacional e de desempenho dos colaboradores, mas sem a ligação entre estes dois conceitos.

Rapidamente, apercebeu-se que o instrumento em falta seria o *Balanced Scorecard* pela sua definição de instrumento de gestão estratégica e de avaliação de desempenho e pelas suas características de alinhamento do desempenho individual à estratégia organizacional. Foram concebidos três *Balanced Scorecard*, sendo eles corporativo, tecnoestrutura e operacional, mas numa perspetiva de “desdobramento” da estratégia no seio da empresa.

Como forma de alcance de melhores desempenhos dos trabalhadores, foram desenhados perfis profissionais para cada uma das funções e as respetivas fichas de avaliação com o objetivo de tanto a empresa como o trabalhador saberem o que se espera que este cumpra na sua relação laboral com a primeira.

E por último, foram criados um sistema de incentivos e um plano de carreiras para alavancarem o sistema de avaliação de desempenho concebido, permitindo assim que os resultados dos *Balanced Scorecard* sejam de excelência.

Palavras chave: Controlo de Gestão, *Balanced Scorecard*, Gestão de Desempenho, Gestão de Recompensas e Gestão de Carreiras

Abstract

Zagope is a company that has suffered numerous changes in the last years, in virtue of internal and external factors. These alterations have triggered a set of internal processes developed by the company, and which has impacted on its way to act and face the market.

As consequence, the company has given great focus to clarify process and implement the strategy with the goal to achieve all objectives. And it was due to that motive that arose the need to realize this project, which consists in the redesign of the entire system of performance measurement.

In an initial phase, an exhaustive diagnosis of the current situation was carried out, aiming an identification of all the existing system and processes and promote the good practices and replace the less good.

After the analysis, it was concluded that the company did not have an instrument to guarantee the alignment of the strategy with operations. There was an evaluation of organizational performance and employee's performance, but without connection between these two concepts.

They quickly realized that the missing instrument would be Balanced Scorecard due its definition of being a tool for strategic management and performance evaluation and for its characteristics of aligning individual performance to organizational strategy.

Three Balanced Scorecard was conceived: corporate, technostucture and operational but in a perspective of "deployment" the strategy within the company.

To achieve better employee performance, professional profiles were designed for each functions and the respective valuation forms with the objective of either the company and the worker know what is expected to fulfil on their employment relationship with the company.

Finally, it was created a system of incentives and career plan to leverage the performance evaluation system, allowing that the results of the Balanced Scorecard to be excellent.

Key-words: Control Management, Balanced Scorecard, Performance Management, Rewards Management and Career Management

Índice

1.	Introdução	1
2.	Revisão de Literatura	4
2.1	Controlo de Gestão	4
2.2	Instrumentos de Controlo de Gestão	7
2.2.1	<i>Balanced Scorecard</i>	8
2.2.2	<i>Balanced Scorecard no Sector de Construção</i>	15
2.3	Gestão de Desempenho	17
2.4	Gestão de Recompensas	23
2.5	Gestão de Carreiras	26
3.	Método	29
3.1	Metodologia	29
3.2	Técnicas de Recolha de Dados	29
3.3	Técnica de Tratamento de Dados	30
4.	Diagnóstico	31
4.1	Caracterização do Sector de Construção	31
4.2	Análise <i>SWOT</i>	36
4.3	Caracterização da Empresa	37
4.4	Caracterização do Sistema Controlo de Gestão atual da Empresa	47
4.5	Caracterização do Sistema Gestão de Desempenho da Empresa	51
4.6	Sistema de Gestão de Recompensas na Empresa	59
4.7	Gestão de Carreiras na Empresa	62
4.8	Análise Crítica	64
5.	Projeto de Intervenção	67
5.1	Apresentação do Projeto	67
5.2	Objetivos do Projeto	67
5.3	A Estratégia da Empresa	68
5.4	Elaboração do Mapa Estratégico	70
5.5	Conceção do <i>Balanced Scorecard</i>	71
5.6	Redesenho do Sistema de Avaliação de Desempenho	77
5.7	Sistema de Gestão de Recompensas	85
5.8	Processo de Gestão de Carreiras	87
5.9	Cronograma de Implementação	89
5.10	Nota sobre a Avaliação do Projeto	90
6.	Conclusão	92
7.	Referências Bibliográficas	94
8.	Anexos	100

Índice de Figuras

Figura 1 - Fases de implementação da estratégia	5
Figura 2 - Definição das relações de causa-efeito da estratégia	13
Figura 3 - Evolução do preço do petróleo	15
Figura 4 - Processo de avaliação e controlo de desempenho	19
Figura 5 - Evolução da natalidade e mortalidade das empresas de construção	31
Figura 6 - Análise de indicadores por áreas de atividades (2015)	32
Figura 7 - A distribuição das empresas de construção em relação a alguns indicadores	32
Figura 8 - Anúncios publicados vs contratação pública	35
Figura 9 – Análise SWOT	37
Figura 10 - Missão do grupo Andrade Gutierrez.....	39
Figura 11 - Os princípios da Andrade Gutierrez.....	40
Figura 12 – Resultado global dos questionários	41
Figura 13 - Cultura organizacional da Zagope	42
Figura 14 - Estilos de liderança da Zagope	43
Figura 15 - Índice Potencial Motivador dos Gestores da Zagope.....	44
Figura 16- Índice Potencial Motivador dos Técnicos da Zagope	45
Figura 17 - Organograma atual.....	46
Figura 18 - ERP SAP.....	48
Figura 19 - Agenda do 1º dia do colaborador.....	52
Figura 20 - Ciclo de Gente	53
Figura 21 – Escalas de avaliação de resultado.....	54
Figura 22 – Rede de avaliadores de avaliação 360º.....	56
Figura 23 – Divisão por grau de complexidade e escala de avaliação 360º.....	56
Figura 24 - Componentes de avaliação de desempenho	57
Figura 25 – Etapas da reunião de gente	57
Figura 26 – Exemplo de uma estrutura de "colegiado" de reunião de gente	58
Figura 27 - Processo de avaliação de desempenho.....	59
Figura 28 - Classificação funcional	60
Figura 29 – Circuito de formação e desenvolvimento	64
Figura 30 - Mapa Estratégico Zagope	71
Figura 31 - Sistema de Incentivos	86
Figura 32 - Cronograma de implementação do projeto	89

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Vantagens e desvantagens de Gestão de Desempenho.....	23
Tabela 2 - As 20 maiores empresas no sector de construção em Portugal, critério volume de negócios ...	33
Tabela 3 – Indicadores do sector da construção	36
Tabela 4 - Mercados de atuação	38
Tabela 5 - Respostas dos colaboradores aos questionários de cultura	41
Tabela 6 – Percentagem do IPM para os Gestores da Zagope.....	44
Tabela 7 - Percentagem do IPM para os Técnicos da Zagope	45
Tabela 8 - Commitment dos colaboradores da Zagope	45
Tabela 9 - Tipologia de Controlo de Gestão existente.....	50
Tabela 10 - Formações Universidade AG e atividades de Recrutamento e Seleção	53
Tabela 11 - As 10 competências de avaliação 360º	55
Tabela 12 - Modelo de gratificação dos médios.....	61
Tabela 13 - Programas de carreiras	63
Tabela 14 - Stakeholders da Zagope.....	70
Tabela 15 - Balanced Scorecard Corporativo.....	73
Tabela 16 - Balanced Scorecard Tecnoestrutura – Controladoria	74
Tabela 17 - Balanced Scorecard Operacional – Produção.....	75
Tabela 18 - Níveis de cumprimento dos indicadores.....	77
Tabela 19 - Ficha de perfil profissional da função de Controller	80
Tabela 20 - Ficha de perfil profissional da função de Encarregado Geral.....	81
Tabela 21 - Ficha de avaliação da função de Controller.....	82
Tabela 22 - Ficha de avaliação da função de Encarregado Geral	83
Tabela 23 - Planos de formação da Zagope.....	88

1. Introdução

O fenómeno da globalização e a evolução tecnológica vieram extinguir as barreiras entre os países propiciando um ambiente cada vez mais competitivo e exigente entre as empresas. Essa exigência obrigou as empresas a procurarem novas formas de medição e de acompanhamento das suas performances, proporcionando uma visão mais abrangente da mesma. A sua monitorização e avaliação deverá contemplar indicadores financeiros e não financeiros, de curto e longo prazos, internos e externos, que reflitam os fatores críticos da organização e a sua relação com a estratégia.

Hoje é fundamental que a maioria das empresas tenham implementado um bom sistema de controlo de gestão, sustentado com ótimos instrumentos de forma a fornecer diariamente informação relevante, oportuna e credível para a tomada de decisões dos gestores.

A crise mundial, consubstanciada na queda abrupta do preço do barril de Petróleo que se verificou nos últimos anos, levou a uma redução do poder de compra/negocial de inúmeros países, representativos da operação da Zagope.

Como consequência, a mesma viu o seu volume de negócio decrescer consideravelmente, levando a uma mudança no seu paradigma de operação e redesenho da sua ação comercial. Nestes países afetados com crise petrolífera, a Construtora ainda mantém um considerável *backlog* de contrato, no entanto, os mesmos encontram-se suspensos por falta de capacidade financeira dos seus clientes em honrar os compromissos assumidos.

Como reação a esta crise, a empresa viu-se obrigada a readequar a sua estrutura a esta nova realidade. Como tal, utilizou como principal ferramenta orçamental o OBZ (orçamento de base zero), com a finalidade de identificar otimizações de custo, de forma a poder perpetuar o seu negócio. Como consequência reduziu grande parte do seu efetivo, visto não haverem muitos projetos em execução, com capacidade de absorver os custos associados.

O período de aplicação da política de OBZ coincidiu com um aumento de turnover, fazendo com que a empresa perdesse ativos humanos e know-how, em toda a pirâmide de valor da organização, ou seja, desde a alta liderança até aos operacionais.

Hoje, é consensual colocar-se as seguintes questões à empresa:

- ❖ Como fortalecer a empresa e a recolocar no caminho de sucesso?
- ❖ Como tranquilizar os colaboradores, fazendo-os acreditar de que não serão os próximos a serem demitidos?
- ❖ Como reter os talentos fazendo-os acreditar na política da empresa?

De uma forma mais abrangente, a questão central a ser colocada à organização, seria qual o modelo de gestão adequado à Zagope?

Para responder a todas estas questões, a empresa deverá repensar a sua estratégia, reavaliando a eficácia do seu modelo de gestão de performance e desempenho.

É fundamental, ainda que se proceda a identificação da cultura de gestão existente, aos *stakeholders*, ao levantamento dos elementos de sistema de avaliação de performance e desempenho, a análise dos dados obtidos e a proposição de um modelo mais eficaz de forma a alcançar os seguintes objetivos específicos:

- i. Redesenhar um sistema de avaliação de performance e desempenho mais completo e eficaz;
- ii. Garantir que os instrumentos de controlo de gestão implementados funcionem como difusores dos objetivos estratégicos da empresa;
- iii. Fomentar a aposta no capital humano, propiciando uma cultura de *empowerment*;
- iv. Fortalecer a estrutura interna de forma a que empresa se diferencie das demais no mercado global.

A aposta nos recursos humanos e a necessidade de os potenciar deverá assumir como o foco principal da empresa neste momento de mudança e de fortalecimento. E neste caso, o *Balanced Scorecard* (BSC) assume-se como o instrumento de controlo de gestão de eleição para garantir a disseminação e o alinhamento da estratégia da empresa por todos os colaboradores enquanto que o sistema de gestão de desempenho auspiciará uma avaliação mais transparente, equitativa e meritocrática.

Relativamente à estrutura do projeto, o mesmo apresenta, para além desta parte introdutória, um capítulo para a revisão de literatura onde é abordada a temática de controlo de gestão e dos seus instrumentos com foco no *Balanced Scorecard*, é revisto os sistemas de gestão de desempenho, gestão de recompensas e gestão de carreiras. No capítulo seguinte é abordada a metodologia a adotar, sendo referido o método, a amostra, as técnicas de recolha e tratamento de dados. Antes de serem apresentadas as melhorias,

é atribuído um capítulo para o diagnóstico, sendo composto pela caracterização do sector da construção, da empresa, do controlo de gestão, do sistema de gestão de desempenho e incentivos, gestão de carreiras, elaboração da análise SWOT e análise crítica. Por último, é apresentado o capítulo da proposta de intervenção, que se consubstancia nas melhorias apresentadas, sendo elas, a elaboração de três *Balanced Scorecard*, sendo um corporativo, uma tecnoestrutura (Controladoria) e um operacional (Encarregado Geral) e que serão complementados com criação de sistema de avaliação de desempenho e de incentivos para as funções associadas aos departamentos dos BSC concebidos.

Pretende-se que as melhorias apresentadas ao modelo de gestão surtam efeito na organização, a nível de motivação dos colaboradores e de consequente melhoria de produtividade. Para isso, o BSC deverá assumir-se como uma ferramenta estratégica, facilitando a clarificação e difusão da mesma pela organização e o comprometimento de cada um dos colaboradores com a estratégia organizacional. A combinação de BSC com o sistema de gestão de desempenho e o sistema de incentivos deverá ser perfeita, clara e comunicada aos colaboradores para que estes estejam comprometidos com os objetivos e almejem superá-los, de forma a serem remunerados de acordo com o seu desempenho.

2. Revisão de Literatura

2.1 Controlo de Gestão

O conceito de Controlo de Gestão tem vindo a ganhar cada vez mais importância nas organizações fruto da concorrência feroz existente entre as empresas e do desenvolvimento dos mercados.

O controlo de gestão, segundo Jordan *et al.* (2015), deverá ser uma das áreas mais importantes de qualquer organização, pois a sua participação no desenho do Sistema de Controlo de Gestão a implementar e os processos resultantes desta, são fundamentais para que a empresa dissemine a sua estratégia e alcance os seus objetivos.

O controlo de gestão é orientado para as pessoas e visa auxiliar os gestores no desempenho das suas atividades de planeamento, organização, liderança e monitorização.

De acordo com os autores referenciados, a conceção de um sistema de controlo gestão, deverá preconizar a participação de todos os colaboradores de forma a garantir o alinhamento estratégico e o compromisso com o mesmo. Um sistema de controlo de gestão deverá afetar o comportamento dos gestores e ser percecionado como um vetor de desenvolvimento.

Em 2008, Kaplan e Norton demonstraram a importância dos sistemas de controlo de gestão e a sua relação com todo o processo de definição e implementação da estratégia da empresa através das seguintes cinco etapas cíclicas (figura 1):

- 1) Desenvolvimento da estratégia
- 2) Tradução da estratégia
- 3) Plano operacional
- 4) Monitorização e aprendizagem
- 5) Teste e adaptação a estratégia



Figura 1 - Fases de implementação da estratégia

Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (2008)

A estratégia da empresa tem por base a sua missão, a visão e os valores, de uma forma geral, a cultura da mesma. É crucial que os gestores se identifiquem com a cultura da empresa e conheçam a estratégia de forma a haver concordância entre os objetivos individuais e organizacionais (Kaplan e Norton, 2008; Flamholtz, 1996).

A estratégia da empresa materializa-se no plano estratégico (Gestão Estratégica) e que por sua vez originará o orçamento (Gestão Operacional). Para além de acompanhar a elaboração destes dois instrumentos, o processo de controlo e gestão deverá possibilitar sinergia entre ambos, assim como as suas análises e englobar, ainda, a avaliação de performance e desempenho empresarial e a adoção de ações corretivas (Costa e António, 2015). O sistema de controlo de gestão, apesar de não descurar do passado, deverá ser vocacionado para o futuro e numa perspetiva de melhoria contínua, propiciando a revisão da estratégia e a sua adaptação às novas realidades (Kaplan e Norton, 2008).

A implementação de um sistema de controlo de gestão nem sempre é fácil devido aos seguintes fatores: falta de direção, processo de comunicação deficiente, problemas motivacionais e as limitações pessoais dos trabalhadores (Merchant e Stede, 2011). O controlo de gestão poderá suprimir estes obstáculos, trabalhando com os gestores (topo e

operacionais) no alinhamento estratégico e no processo de comunicação a cada trabalhador do seu papel na empresa, fazendo-os sentir parte integrante da organização e abrindo a possibilidade de se identificarem com os objetivos da organização. Deverá ser efetuado o perfil de cada função e o ajustamento dos trabalhadores aos novos perfis de forma a melhorar o desempenho de todos.

O controlo de gestão surge como o elemento impulsionador no desenvolvimento do sistema de controlo de gestão, e este último garante a implementação da estratégia da empresa, possibilitando a avaliação da performance em múltiplas dimensões (ideia embrionária dos professores de controlo de gestão da escola francesa HEC-ISA, em Paris) sendo elas: Mercados, Negócios, Pessoas e Processos.

Devido a essa capacidade de multiplicidade de dimensões na análise de performance, surge a necessidade de garantir que os recursos são utilizados de forma eficaz e eficiente, na procura de alcance dos objetivos da organização (Anthony, 1965). Esta gestão na utilização de recursos tem implicações financeiras pelo que é importante deter ferramentas que ajudem na sua análise de forma a que se cumpra com a estratégia adotada pela empresa. A medição de performance é fundamental para os gestores, segundo Behn (2003), porque auxiliam no alcance de oito objetivos específicos: avaliar, controlar, controlar o orçamento, motivar, promover, organizar, aprender e melhorar. Blodgett e Newfarmer (1996) citado por Behn (2003), defendem que é possível a comparação de atividades análogas em diferentes áreas, através de desenvolvimento de sistemas de medição de performance. Theurer (1998), também, citado por Behn (2003), refere que caso os gestores saibam como utilizar as informações disponibilizadas pela medição de performance, então elas serão extremamente válidas e credíveis.

A obtenção de informação com qualidade só será possível caso a empresa detenha um excelente Sistema de Controlo de Gestão. Este destina-se aos gestores dos demais níveis hierárquicos, tanto os do topo como os operacionais. Uma das suas características é o fornecimento de indicadores com informação indispensável para quem toma decisões de forma a proporcionar ações frequentes e assertivas (Jordan *et al.*, 2015).

A conceção dos instrumentos de controlo de gestão é fundamental para a orientação das ações dos gestores, facilitando a tomada de decisões e privilegiando a delegação de responsabilidade.

Na maior parte das situações em que os gestores operacionais percebem a utilidade de um instrumento de controlo de gestão, a sua motivação será maior e consequentemente as suas ações aportarão mais valor às instituições.

De acordo com os autores supracitados, existem três tipologias de instrumentos de controlo de gestão que são: instrumentos técnicos ou de pilotagem, instrumentos de orientação do comportamento e instrumentos de diálogo (Jordan *et al.*, 2015). Estes instrumentos serão abordados no próximo ponto.

2.2 Instrumentos de Controlo de Gestão

“O âmbito do controlo de gestão é conseguir realizar a estratégia das entidades pelo desenvolvimento de instrumentos práticos de Gestão, concebidos com os gestores e para os gestores” (Jordan *et al.*, 2015, p.17).

Os instrumentos de controlo de gestão devem ser desenvolvidos com o objetivo de satisfazerem às necessidades específicas de cada gestor, pois dependendo do seu nível hierárquico, cada gestor tem as suas metas individuais que contribuem para o atingir dos objetivos globais da empresa.

Conforme já foi referido, os instrumentos de controlo de gestão são fundamentais para o bom funcionamento do sistema de controlo de gestão implementado e classificam-se em três tipologias. Os instrumentos técnicos ou de pilotagem englobam as duas ferramentas de direção a montante do controlo de gestão: a análise estratégica e o plano estratégico. Engloba, também, o plano operacional, o orçamento e as ferramentas de acompanhamento de resultados que são: o controlo orçamental e o *Tableau du Bord* ou *Balanced Scorecard*. Estes instrumentos permitem fixar objetivos, planear, monitorizar os resultados e adoção de respostas rápidas a situações de desvio e são concebidos para privilegiarem a gestão à vista.

Já os instrumentos de orientação do comportamento, visam dar resposta à necessidade de descentralização dos gestores, alinhando-os de acordo com a estratégia da empresa de forma a alcançar os objetivos a que a mesma se propõe. Fazem parte desta categoria de instrumentos a estruturação em centros de responsabilidade (podendo ser centros de custo, centros de resultado e centros de investimento), a avaliação do desempenho dos centros de responsabilidade com base em critérios adaptados às suas características e o sistema de preços de transferências internas.

Por fim, e ainda de acordo com os mesmos autores, temos os instrumentos de diálogo que são utilizados na negociação de objetivos, na negociação dos meios a prever no plano operacional e no orçamento, na análise e interpretação dos resultados intermédios e na negociação de ações corretivas. Englobam os seguintes instrumentos: salas de reunião, datas de reunião, relatórios de reunião.

De uma forma resumida, o grande desafio que se coloca às empresas é o de desenvolver instrumentos de controlo de gestão simples, com a participação dos gestores, vocacionados para a quantificação de resultados futuros de forma a facilitar a tomada de decisões que visam melhor performance e desempenho da empresa numa perspetiva de melhoria contínua.

2.2.1 Balanced Scorecard

Apesar de apresentar dados somente de natureza financeira e de ser considerado como uma ferramenta lenta na disponibilização de informação, a contabilidade de gestão foi, durante muitos anos, a fonte para a elaboração do controlo orçamental, sendo este, o principal instrumento de acompanhamento dos resultados mais utilizado por diversas empresas.

A necessidade de avaliação de performance tanto a nível financeira como não financeira e a rapidez de obtenção de informação oportuna, suscitava a criação de um novo e mais sofisticado instrumento de avaliação da performance das empresas (Johnson e Kaplan, 1987). As empresas começaram a perceber que o desempenho dos seus colaboradores era fundamental para a sua sustentabilidade.

A gestão moderna preconizava a inclusão de avaliação de desempenho como área de intervenção do controlo de gestão. É nesta linha de ideia que surge a necessidade de criação do *Balanced Scorecard*, um instrumento que apresenta rapidez na disponibilização de informação, diversidade nos indicadores, concentração sobre o essencial, adaptação ao utilizador, auxílio na implementação da estratégia e que permite medir a performance e desempenho nas empresas (Jordan *et al.*, 2015).

Na conceção do *Balanced Scorecard*, Porter (1996) defende que a estratégia se assume como tema fulcral, sendo utilizados indicadores para refletirem e auxiliarem na compreensão da mesma em substituição das regras de operações financeiras.

Foi em 1992, na publicação do artigo "*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*" que os professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton, apresentaram o *Balanced Scorecard*, com o objetivo de fornecer aos gestores um instrumento que traduza os objetivos estratégicos da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho.

Segundo os autores, o BSC deve complementar os tradicionais indicadores financeiros com os não financeiros, ou seja, com medidas de desempenho para os clientes, processos internos e atividades de inovação e melhoria de forma a correlacionar o controlo orçamental de curto prazo com visão estratégica de longo prazo (Kaplan e Norton, 1992; 2001). Ainda em 2001, os mesmos autores referiram que através do BSC, a empresa poderia ser vista como uma cadeia de valor, cujo papel era fulcral na supressão de lacunas entre as necessidades dos clientes e o produto/serviço final disponibilizado pela empresa.

O estudo elaborado por estes autores sobre o BSC não se resumiu a “simples” conceção do instrumento. Após 1992, os dois autores procuraram aprimorar a ferramenta, permitindo a sua evolução, que passou de um sistema de medição da *performance* para um modelo de gestão estratégica integrado que permite o alinhamento da organização à estratégia. Para muitos dos autores que estudam esta temática de BSC, a evolução do mesmo se deu em 4 fases que correspondem as seguintes publicações de Kaplan e Norton: "*The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*" em 1992 corresponde à 1ª fase onde o foco do instrumento era a medição da *performance* através dos indicadores, "*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*" em 1996 representa a 2ª fase em que o BSC enfatiza a visão e a estratégia traduzindo esta em medidas de gestão de *performance* institucional, assumindo-se como uma ferramenta de implementação da estratégia, "*Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*" em 2004 esta associada à 3ª fase onde surge o mapa estratégico, em 2011, que permite, através da relação de causa-efeito, que estratégia seja difundida e que o BSC seja o centro do modelo de gestão estratégica e por último "*Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*" em 2006 que corresponde à 4ª fase privilegiando o alinhamento da organização à estratégia de forma a criar valor para os *stakeholders* (Caldeira, 2010; Niven, 2014; Pinto, 2009; Russo, 2015).

O BSC é um instrumento de avaliação de desempenho, pois segundo Simon (1995), um sistema de avaliação de desempenho deverá garantir o alinhamento estratégico das

iniciativas operacionais, uma melhor comunicação e maior motivação dos colaboradores. É preciso que as empresas deixem de avaliar somente resultados financeiros, isto é, que incluam também indicadores não-financeiros (medidas de progresso), proporcionando uma análise prospectiva dos resultados porque só assim os gestores poderão criar valor para a empresa (Jordan *et al.*, 2015). Segundo Ferreira (2009), as organizações devem procurar o equilíbrio entre medidas de resultado (i.e. *lag*) e medidas de progresso (i.e. *lead*).

O *Balanced Scorecard* deverá ser encarado pelas empresas como o modelo de gestão estratégico porque, para além de integrar todo o processo estratégico, desde o mapeamento até a sua implementação e acompanhamento, também inclui as múltiplas dimensões de desempenho permitindo a sua medição e definição de atividades de melhoria e inovação dos processos internos (Kaplan e Norton, 2001; Lima *et al.*, 2012). Esta simbiose do BSC com a estratégia poderá ser visualizada nos seguintes atributos e inquietações: ligação dos indicadores de *performance* à estratégia, disponibilização aos gestores de uma visão alargada e integrada do desempenho, ligação do controlo operacional à visão e à estratégia, clarificação das relações de causa-efeito em que se acredita e captação da atenção dos gestores para o que é mais crítico (Jordan *et al.*, 2015).

Baseando-se nos seguintes quatro processos de gestão estratégica que são: clarificação e tradução da visão e estratégia, comunicação e alinhamento estratégico, planeamento e afetação de recursos, feedback e aprendizagem estratégica, o BSC garante o alinhamento entre as ações operacionais e os objetivos estratégicos (Kaplan e Norton, 1992). São estes processos de gestão estratégica que permitem que o *Balanced Scorecard* seja uma ferramenta de aprendizagem e com possibilidade de melhoria contínua desde que os gestores realizem e acompanhem as suas atividades e recebam *feedback* relativamente ao seu alinhamento com a estratégia da empresa (Jordan *et al.*, 2015).

Por ser um instrumento que liga a prática à estratégia, a conceção do BSC pressupõe as fases de planificação, desenvolvimento, implementação e acompanhamento, sendo que todas elas preconizam uma clara identificação da visão e missão da organização, de forma a serem transformadas em objetivos estratégicos e medidas de desempenho. A participação de todos os gestores nas referidas fases, assume-se como um ponto fulcral para o alinhamento entre as iniciativas operacionais e os objetivos estratégicos, assim como para a própria eficácia no desempenho do instrumento (Niven, 2014).

Devido às características já enumeradas, Chiavenato (2005) identifica cinco princípios básicos do BSC: Mobilização dos líderes (os líderes devem ser os primeiros a acreditarem na implementação da ferramenta), Levantamento dos objetivos (todos os objetivos estratégicos deverão ser identificados em primeiro lugar para que se torne mais fácil a definição dos objetivos operacionais), Alinhamento das unidades de negócios (é fulcral a participação de todos os gestores de todas as unidades de negócio de forma a que perceba para onde pretende ir a empresa), Comprometimento dos funcionários no processo (é preciso motivar as pessoas porque são elas que materializam a implementação dos processos e a eficácia desta depende de uma boa comunicação e de elevado grau de motivação dos colaboradores) e Monitoramento da implementação das metas (reuniões regulares de acompanhamento de cumprimento da estratégia).

Antes da conceção do BSC, propriamente dito, deverá ser elaborado o Mapa Estratégico. Este agrupa os objetivos em quatro perspetivas de avaliação de *performance*, sendo elas Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Desenvolvimento, e é a representação gráfica de um conjunto de relações de causa e efeito entre os objetivos (indicadores de resultado) e os vetores de desempenho (indicadores de meios), permitindo a visualização da estratégia organizacional (Jordan *et al.*, 2015).

O BSC possibilita o controlo estratégico e a gestão de mudança estratégica ao nível organizacional através da elaboração do mapa estratégico (Daum, 2005).

É através da organização dos objetivos em quatro perspetivas de análise propostas pelo mapa estratégico, que permite que o BSC proporcione uma visão global e integrada do desempenho aos seus gestores, focalizando a atenção destes nos fatores críticos para a implementação da estratégia organizacional.

As perspetivas de avaliação de desempenho são ordenadas conforme os objetivos das organizações, segundo Kaplan e Norton (1992), sendo que para uma empresa com fins lucrativos a perspetiva financeira é um objetivo e as restantes um meio, enquanto que para uma empresa cujo fim não seja o lucro, a perspetiva financeira é vista como um meio para que se atinja o objetivo.

Assim, e numa visão de organização lucrativa segundo vários autores, a perspetiva financeira será a mais importante e a que mais preocupará os acionistas, já que estes esperam obter retorno financeiro dos seus capitais investidos na empresa. Os gestores

operacionais também olham para os objetivos desta perspectiva como fundamentais porque, normalmente, o sistema de prémios e incentivos são maioritariamente influenciados por cumprimento das metas financeiras. É comum identificar-se como fatores críticos desta perspectiva a rentabilidade, o crescimento, a criação de valor e como potenciais indicadores o EVA, a rentabilidade dos capitais próprios, a quota de mercado, a taxa de crescimento de volume de negócios.

A perspectiva de cliente que segundo alguns autores também poderá ser designada de perspectiva de mercado, deverá focar-se na identificação, angariação e manutenção de clientes lucrativos, pois são estes que contribuem para a sustentabilidade financeira da organização. É consensual que uma empresa não sobrevive sem os clientes, por este motivo a estratégia da organização deverá orientar esta perspectiva no sentido de identificar e satisfazer as necessidades dos clientes, fidelizando os que contribuem para a criação de valor para a empresa. Jordan *et al.* (2015) refere como fatores críticos desta perspectiva a rentabilidade, a satisfação, a retenção e a fidelização enquanto que para os indicadores refere a rentabilidade de cliente, índice satisfação dos clientes, quota de mercado, crescimento do volume negócios e clientes atuais.

No que concerne à perspectiva dos processos internos, os gestores deverão estar atentos às atividades e processos críticos existentes na organização, procurando a excelência operacional na definição dos processos e no desenvolvimento das atividades, de forma a proporcionarem a satisfação das necessidades dos clientes e criação do valor para a empresa. Como fatores críticos para a perspectiva dos processos internos temos: a organização, a racionalização das atividades, a qualidade dos produtos/serviços, a eficiência e a eficácia na utilização dos recursos. Relativamente aos indicadores, os autores referem os prazos de execução, o custo unitário dos produtos, as taxas de rejeições, a produtividade, entre outras.

Por fim, temos a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento, que dá ênfase ao capital humano e às tecnologias de informação (Kaplan e Norton, 1996a). Os gestores até podem investir no desenho de novos processos internos e identificarem clientes extremamente rentáveis, mas se não investirem no capital intelectual os seus esforços até poderão dar resultados, mas só de curto prazo. É fulcral que os gestores se apercebam que o capital humano é o principal ativo numa organização e que o sucesso desta depende da qualidade dos colaboradores que a compõem (Pinto, 2009). Os responsáveis deverão capacitar os

recursos humanos e motivá-los através do envolvimento em ações empresariais e cultura de *empowerment*. Os fatores críticos desta última perspectiva poderá ser: a inovação e tecnologia, a satisfação e qualificação dos colaboradores. Quanto aos indicadores temos: número de novos produtos/serviços, número de postos de trabalho informatizados, índice de satisfação do pessoal, número de horas de formação.

As quatro perspectivas são o ponto de partida para a definição de relações de causa e efeito existente no mapa estratégico, segundo Daum (2005).

A figura 2 mostra como Kaplan e Norton (2001) entendiam as relações de causa e efeito em todo o processo estratégico de uma empresa e a sua correlação com as quatro perspectivas de análise. As relações de causa e efeito lógico são importantíssimas para que as medidas de BSC alcancem os resultados estratégicos esperados (Kaplan e Norton, 2001).

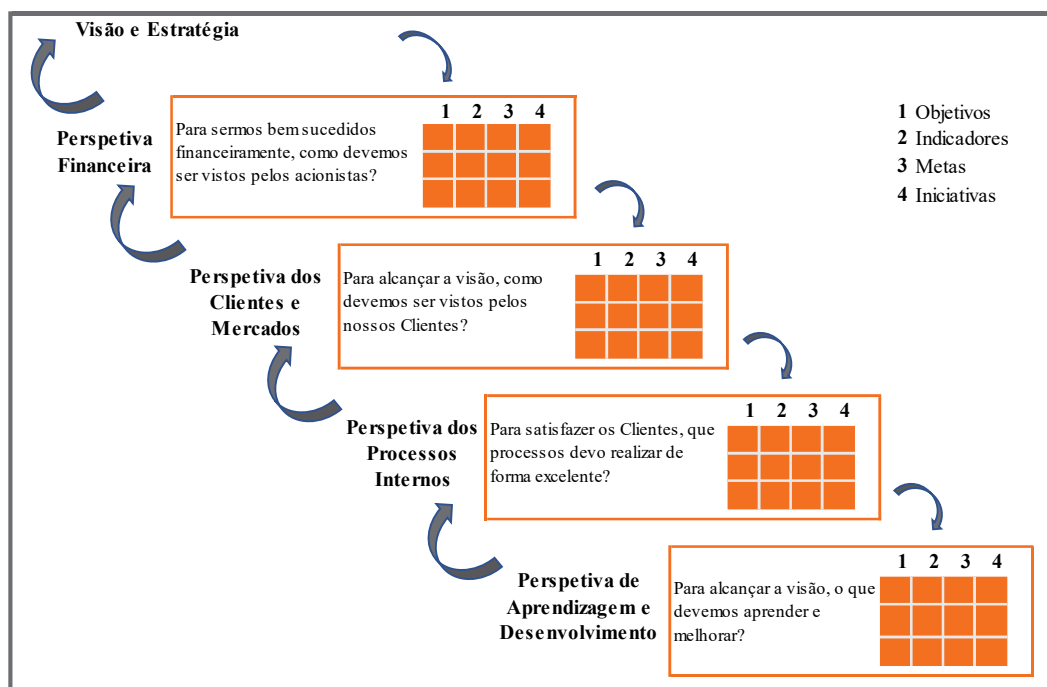


Figura 2 - Definição das relações de causa-efeito da estratégia

Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (2001)

A utilização do BSC numa organização poderá ser uma vantagem desde que se potencie a relação entre o capital humano e as tecnologias, de forma a alavancarem a excelência operacional, proporcionando, assim, o sucesso na relação com os clientes e, que por consequência, culminará com a criação de valor para os acionistas (Kaplan e Norton, 1996a e 2001).

Outra vantagem associada à implementação do BSC é o facto de que desde a sua apresentação em 1992 por Kaplan e Norton, que o mesmo tem sido divulgado tanto a nível académico como por via das empresas de consultoria, sendo um dos fatores que têm fomentado a sua implementação nas organizações.

A implementação do BSC poderá ser um sucesso, desde que haja um bom sistema de comunicação e de alinhamento estratégico na organização de forma a que cada colaborador perceba qual a estratégia da empresa e direcionem as suas ações departamentais em conformidade com a estratégia implementada (Cavalluzzo e Ittner, 2004).

Pode-se ainda indicar entre muitas vantagens, conforme já foi referido, a capacidade de ligação da operação e dos indicadores de *performance* à estratégia, a possibilidade de uma visão geral e integrada de desempenho aos gestores, a focalização da atenção dos gestores aos fatores críticos e na visão a longo prazo em detrimento de curto prazo conforme é visível nos instrumentos tradicionais como a contabilidade de gestão (Kaplan e Norton, 1996a; Jordan *et al.*, 2015).

A grande desvantagem associada a implementação do BSC é o tempo de implementação e o investimento financeiro que acarreta durante todo o processo, já que para além da implementação, as organizações deverão fazer investimentos na manutenção e na reformulação do sistema aquando de alteração da estratégia (Epstein e Manzoni, 1998).

De acordo com a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento, a aposta no capital humano e nas tecnologias são fundamentais para impulsionar o funcionamento correto do BSC, sendo que Cavalluzzo e Ittner (2004) referem que caso a empresa não siga esta política o BSC está condenado ao fracasso.

O facto de o BSC estar muitas vezes ligado ao sistema de recompensas poderá originar conflitos de interesses entre a organização e os gestores, fazendo com que estes possam manipular informações com vista à obtenção de prémios (Otley, 1999).

Pode-se apresentar como desvantagem ao BSC, segundo Ferreira (2000), o facto de muitos colaboradores de diversos níveis hierárquicos terem acesso a informação estratégica, o que poderá originar divulgação de informação importante para o exterior da organização, podendo fortalecer a concorrência.

Conforme foi idealizado por Kaplan e Norton, o BSC pressupõe a existência de um sistema de comunicação perfeito entre os diversos níveis hierárquicos da organização sendo que numa empresa em que impera a distância na relação entre os colaboradores, dificilmente o BSC será eficaz. Ambos reforçam, ainda, que as empresas que adotam o BSC procuram a implementação estratégica e a previsão de resultados financeiros futuros.

2.2.2 Balanced Scorecard no Sector de Construção

O mercado da construção é instável fruto das constantes oscilações dos ciclos económicos, muitas vezes originado pela variação do preço de barril de petróleo (figura 3). O sector caracteriza-se por servir dois clientes distintos: entidades públicas e entidades privadas. É muito interativo, tanto a montante com empresas de projetos, financiadoras, de matérias primas, como a jusante relacionando-se com empresas de serviços, sendo por isso considerada como um dos impulsionadores da economia até pela quantidade e diversidade de empresas que a compõe.

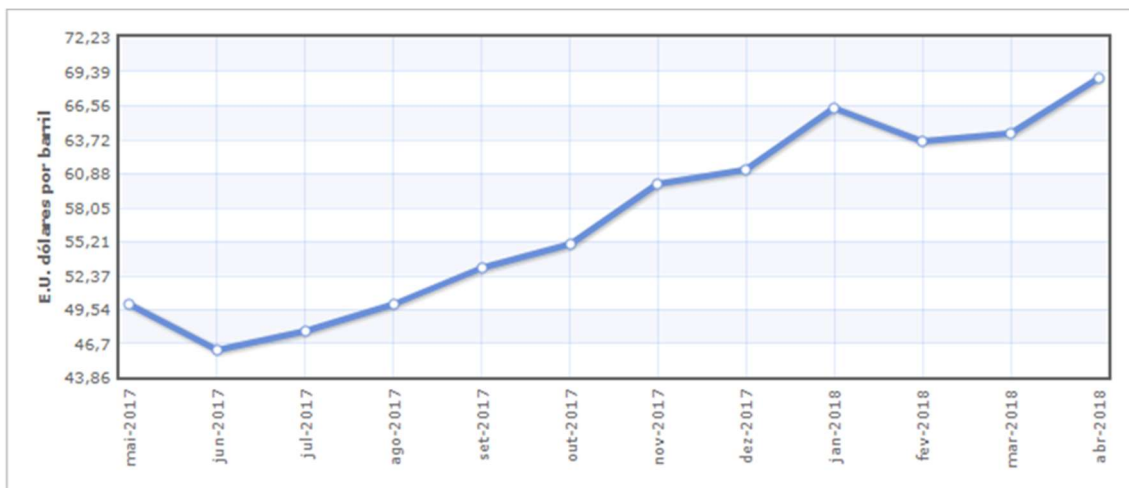


Figura 3 - Evolução do preço do petróleo

Fonte: Indexmundi (maio 2018)

As grandes construções são hoje caracterizadas pela enorme exigência dos clientes, inclusão de novas tecnologias e prazos reduzidos, contrariamente a tradicional ausência de tecnologias, manuseio das matérias e longos prazos de execução, como eram qualificadas as construções antigas. Esta mudança de paradigma leva a que as empresas tenham necessidade de investir em inovação e formação de capital humano, criando vantagem competitiva relativamente às outras.

Apesar desta necessidade identificada, as empresas de construção não têm feito uma aposta muito efetiva na inovação, optando por focar-se na redução de custos com o intuito

de obter vantagem competitiva nos preços praticados. Esta preocupação muitas vezes desvia a atenção das empresas do seu grande objetivo que é a realização de projetos com qualidade e visando lucro. A redução dos preços dos projetos tem contribuído tanto para a redução de qualidade do produto final como para uma redução acentuada das margens, e isso tem-se refletido no número de empresas que se têm extinguido.

As empresas têm-se apercebido que não é suficiente adotar estratégias de curto prazo. É preciso procurar modelos de gestão que permitam o alinhamento das atividades diárias aos objetivos estratégicos (Jordan *et al.*, 2015), como forma de combater esta competitividade “feroz” em que se encontra o mercado da construção e que, muitas vezes, não permite o crescimento sustentável das empresas e em consequência do próprio sector.

É preciso que as organizações em geral, incluindo as de construção alterem a sua forma de avaliação de *performance* tradicional baseadas unicamente em indicadores de curto prazo e de natureza financeiras, tais como lucro, fluxo de caixa, ganhos trimestrais, preços das ações, turnover e comecem a completá-los com medidas não financeiras (Robinson *et al.*, 2005). Os mesmos autores referem que as grandes empresas de construção têm atribuído grande importância aos indicadores chave específico do sector e as medidas não financeiras fazem parte desta preocupação, já que despertam cada vez mais o interesse, tanto das organizações como dos seus clientes, investidores e outros *stakeholders*.

A combinação dos indicadores de natureza financeira e não financeira para que reflita os objetivos estratégicos da empresa e permita uma melhor compreensão do dinamismo do sector da construção é, segundo Butler *et al.* (1997) citado por Robinson *et al.* (2005), o maior problema na implementação de um modelo de gestão de *performance*.

As grandes empresas de construção civil têm implementado, gradualmente, modelos de gestão de *performance*, com ênfase no *Balanced Scorecard*, devido à sua capacidade de alinhamento estratégico, apoio na melhoria de processos de negócio, incluindo organização do capital humano, qualidade dos produtos/serviços e crescimento contínuo e sustentável da organização (Robinson *et al.*, 2005). Estes autores, defendem que estas empresas têm recorrido ao BSC por ser uma ferramenta de gestão estratégica habilitada a aportar qualidade à estratégia do negócio, ao processo de melhoria de *performance* e as respostas às inúmeras mudanças que têm ocorrido no sector da construção.

A adoção do BSC pelas empresas de construção tem representado uma forma de abolição da problemática de ausência de investimento na inovação, através de inclusão de indicadores que potenciem e avaliem a gestão de conhecimento e o papel de aprendizagem na criação de soluções inovadoras como vantagem competitiva. De acordo com Robinson *et al.* (2005), mais empresas do mesmo sector poderão vir a utilizar esta estratégia caso os seus benefícios sejam divulgados.

Apesar dos avanços referidos relativamente à utilização do BSC no sector de construção, ainda em 2001, Watson e Seng, citados por Robinson *et al.* (2005), referiram que a implementação deste instrumento nas empresas de construção se dava de uma forma lenta nos últimos dez anos, apesar da unanimidade quanto à sua capacidade de colaboração no cumprimento de resultados expectáveis.

De acordo com um estudo divulgado por Robinson *et al.* (2005), um número considerável de organizações de engenharia e construção do Reino Unido reconhecem, finalmente, a importância da combinação dos tradicionais indicadores financeiros com os não-financeiros na medição correta da *performance* de uma empresa. O mesmo estudo refere que um grande número de empresas da área pretende utilizar o BSC como forma de alcançar melhorias estruturadas no processo estratégico. A comunicação dos resultados destas medidas poderá impulsionar a utilização de modelos similares por parte das outras organizações.

Resumidamente, conclui-se que as empresas de construção civil têm procurado modelos de gestão de *performance* de excelência e a opção pela implementação do BSC começa a ser consensual entre elas, devido às suas características de instrumento estratégico e de gestão de *performance*.

2.3 Gestão de Desempenho

Com a globalização, a competitividade entre as empresas tem-se intensificado e a aposta da gestão de recursos humanos em tentar atrair, formar, motivar e manter os talentos revela-se como fulcral para o desenvolvimento sustentável das organizações.

A gestão de desempenho tem-se destacado, cada vez mais nas organizações, sendo um dos vetores de orientação das práticas de gestão de recursos humanos. As empresas têm apostado muito no seu capital humano, e a combinação das práticas táticas e estratégicas de gestão de recursos humanos afiguram-se como essencial para a constituição de uma

equipa motivada e vencedora (Nascimento *et al.*, 2015). Cada vez mais as empresas devem selecionar, recrutar, formar e avaliar os seus colaboradores, definindo o plano de remunerações adequadas e possibilidade de carreira dentro da organização. É necessário efetuar, também, a gestão de competências e do conhecimento, promovendo a autonomia e autoconfiança dos colaboradores, num ambiente de coesão social.

Com o aumento da competitividade já referida, a ligação entre a avaliação de *performance* e de desempenho tem-se intensificado, atribuindo a esta última uma importância, cada vez maior na tentativa de as organizações tentarem obter vantagens competitivas relativamente à concorrência. O *Balanced Scorecard* sendo um instrumento estratégico que auxilia, também, na avaliação de desempenho, apresenta-se como a ferramenta ideal a ser utilizada pelos gestores para efetuarem a ligação referida, uma vez que permite aos mesmos relacionarem as ações atuais com as metas futuras (Kaplan e Norton, 1996b).

A gestão de desempenho é um processo de gestão estratégica de pessoas através do qual se mede o desempenho dos colaboradores e alinham as ações destes com os objetivos estratégicos da organização (Nascimento *et al.*, 2015). Este conceito é diferente da tradicional avaliação de desempenho, que não passa então, de uma prática estandardizada, focada nos erros das pessoas e que visa unicamente a aferição do desempenho individual do colaborador (Chiavenato, 2005).

A avaliação de gestão de desempenho é uma das funções do controlo de gestão, sendo tão importante como a análise de resultados financeiros. É por este motivo que a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional reforça a importância do capital humano para a organização, identificando-os como um dos principais ativos intangíveis e fonte de vantagem competitiva na relação com as concorrentes (Jordan *et al.*, 2015).

A essência do Controlo é garantir que as atividades sejam controladas de forma a alcançarem os objetivos previstos (Chiavenato, 2005). Assim, o mesmo define quatro etapas do processo de controlo que são: Estabelecimento de Objetivos ou Padrões de Desempenho, Avaliação de Desempenho, Comparação do Desempenho Atual com o Padrão e Adoção de Ações Corretivas. As quatro etapas são cíclicas e repetitivas, sendo que em primeiro lugar o autor refere que se deve estabelecer previamente os objetivos ou padrões que se pretende alcançar para que depois seja possível avaliar o desempenho atual comparativamente com o padrão, adotando medidas corretivas caso seja necessária.

Segundo o princípio de exceção de Taylor, o gestor deve estar atento às atividades excepcionais, ou seja, as excelentes (premiando os colaboradores) e as péssimas (adotando medidas corretivas). A propósito deste princípio, Chiavenato (2005) refere que o objetivo da avaliação de desempenho é o de garantir o cumprimento das metas, corrigindo eventuais desvios.

Segundo Wheelen e Hunger (2012), as organizações devem estar constantemente a avaliar o desempenho dos seus colaboradores, de forma a alinhá-los à estratégia. Para isso, os autores acreditam que o processo abaixo (figura 4) poderá auxiliar no cumprimento desta necessidade.

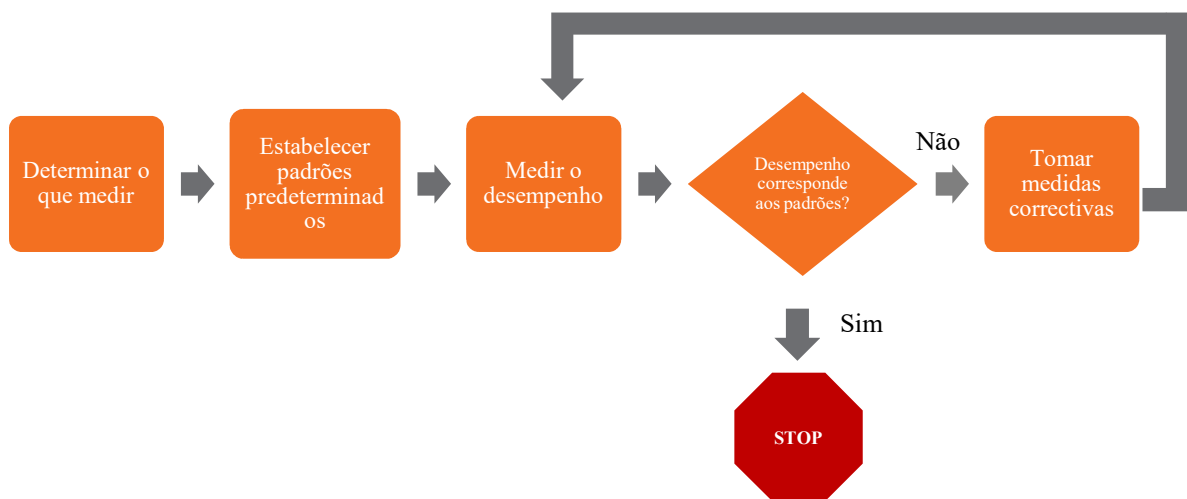


Figura 4 - Processo de avaliação e controlo de desempenho

Fonte: Adaptado Thomas Wheelen e David Hunger (2012)

O sistema de desempenho deverá ser desenvolvido com foco para o bom desempenho em detrimento de erros ou falhas, porque caso contrário poderá originar a desmotivação dos colaboradores. As organizações têm gerido bem a problemática da motivação dos colaboradores recorrendo à implementação de sistemas sofisticados de avaliação de desempenho e incentivo que garantam o alinhamento entre os objetivos organizacionais e individuais.

O dilema de alinhamento entre os objetivos organizacionais e objetivos individuais poderá ser ultrapassado através da eficácia dos colaboradores no alcance dos objetivos organizacionais e eficiência no alcance dos objetivos individuais (Barnard, 1971, *cit. in* Chiavenato, 2005).

A avaliação de desempenho privilegia a criação de valor para a empresa aos rácios contabilísticos. O foco deverá estar no comportamento e na potenciação das competências dos indivíduos de forma a alinhar as suas ações ao cumprimento da estratégia organizacional (Jordan *et al.*, 2015).

É fundamental que as estruturas departamentais estejam devidamente delineadas para que a avaliação de desempenho não seja um processo controverso e desmotivante para os intervenientes (Wilson, 2002). O autor refere ainda que a avaliação de desempenho poderá facilitar o controlo de gestão, porque cada colaborador receberá o seu *feedback* e saberá onde está posicionado na empresa e as expectativas que a mesma tem sobre si.

Para que o sistema de avaliação de desempenho seja eficaz, os objetivos devem ser claros, negociados e comunicados aos intervenientes, assim como os critérios de medição a utilizar, segundo DeNisi e Pritchard (2006) e Chiavenato (2005). Só assim será possível avaliar o desempenho e a qualidade de cada colaborador (Grote, 2002).

Um sistema de avaliação de desempenho deve ser equitativo e englobar critérios de avaliação de desempenho credíveis e simples de analisar, promovendo a justiça organizacional (Cunha *et al.*, 2015). De acordo com os mesmos autores, os sistemas de gestão de desempenho apresentam as seguintes características:

1. Definição de objetivos:
 - a) Estratégicos;
 - b) Operacionais;
 - c) De equipas;
 - d) Individuais;
2. Definição e implementação de métricas de desempenho;
3. *Feedback* e comunicação;
4. Estratégias de formação e desenvolvimento;
5. Desenho de sistemas de compensação alinhados com a estratégia;
6. Planeamento de carreiras;
7. Gestão da cultura organizacional;

Os sistemas de gestão de desempenho têm os seus principais objetivos agrupados em quatro vertentes distintas, a vertente organizacional, a vertente administrativa, a vertente individual e a vertente de *controlling* (Nascimento *et al.*, 2015).

A vertente organizacional inclui a definição e medição dos objetivos, medição do desempenho individual, feedback e melhoria do desempenho. Na vertente administrativa temos os seguintes objetivos: gestão de remunerações, gestão de recompensas e/ou promoções, gestão de carreiras, decisões de *layoff* e despedimentos e cumprimento dos requisitos legais. Já a vertente individual abarca a motivação/reconhecimento, *counselling*, *mentoring*, *coaching*, desenvolvimento e formação. Por fim, a vertente de *controlling* engloba como objetivo a gestão e envolvimento dos colaboradores.

As empresas procuram medir, avaliar e controlar os seguintes elementos: resultados, desempenho e fatores críticos de sucesso, segundo Chiavenato (2005). Já Jordan *et al.* (2015), referem que no panorama económico-financeiro, os gestores devem ser, no mínimo, avaliados pela quantidade da sua contribuição para a empresa, eficácia na realização dos seus objetivos e eficiência na utilização dos meios para a obtenção de resultados. Folger *et al.* (1992, *cit. in* Caetano, 2008) acredita que um processo de avaliação de desempenho racional e objetivo promove bons resultados na organização, quando assente em critérios fidedignos, válidos, praticáveis e isento de erros, conforme defendia Thorndike (1949, *cit. in* Caetano, 2008).

As organizações podem medir o desempenho dos seus colaboradores através das seguintes técnicas: Traços de personalidade, Gestão de comportamentos e de competências, Comparação com os outros e Orientação para resultados (Caetano, 2008).

A escolha da abordagem mais adequada, depende da estratégia adotada pela empresa e do padrão de comportamento que a mesma pretende dos seus colaboradores. A gestão de competências por competências poderá aumentar a competitividade da organização, pois esta promove a demonstração de competências no seio dos colaboradores. A avaliação é efetuada por escalas sendo o intervalo delimitado pela ausência de competências e competência plena. A gestão de comportamentos pressupõe a avaliação comportamental do indivíduo mediante alguns critérios, tais como escalas e listas. A abordagem pelos traços de personalidade possibilita a avaliação dos colaboradores pelos traços de personalidade, previamente definidos. A comparação com os outros, como o próprio nome refere, consiste em comparações com outros colaboradores mediante alguns critérios. A orientação para resultados engloba os padrões de desempenho e a gestão por objetivos, sendo que para ambos os casos a empresa tem a expectativa de que os colaboradores, pelo menos, atinjam o esperado. A avaliação por objetivos foi apresentada por Peter Drucker, com o objetivo de monitorizar e motivar as pessoas. Esta metodologia

pressupõe o desdobramento dos objetivos organizacionais em objetivos específicos departamentais e individuais (Chiavenato, 2005).

As técnicas de avaliação de desempenho são utilizadas pelos avaliadores, e estes podem ser a chefia direta, a própria pessoa, os colegas e os subordinados. A autoavaliação é efetuada pelo próprio colaborador, onde tem a possibilidade de demonstrar o que acredita ser o seu desempenho participando, assim, ativamente no processo de avaliação. Segundo Cunha *et al.* (2015), a fonte de avaliação tradicional é a chefia direta, sendo a mais utilizada em muitas empresas. Este processo consiste na avaliação efetuada pelo superior hierárquico, pois é a pessoa que melhor conhece o trabalho efetuado pelo avaliado. A avaliação pelos pares é a efetuada pelos colegas de trabalho, onde estes são chamados a se pronunciarem sobre o desempenho da pessoa a ser avaliada. A escolha dos pares avaliadores deverá ser efetuada com critério de forma a que a avaliação não seja efetuada de uma forma prejudicial. A avaliação pelos subordinados é a que está submetida aos chefes, onde estes são avaliados pelos seus colaboradores de forma a que saibam o que os subordinados pensam sobre o seu desempenho. Este processo deverá ser bem gerido pela empresa, sendo em alguns casos anónimos de forma a não provocar retaliação. E por fim, temos a avaliação 360º que se resume ao processo de avaliação em que o colaborador é avaliado por todos os avaliadores acima referidos. É a fonte de avaliação mais completa, rica e justa, pois pressupõe a participação de todos que se relacionaram com o colaborador, podendo-se estender essa rede de avaliadores a elementos externos (clientes e fornecedores).

Como o processo de avaliação está sujeito a alguma subjetividade, Caetano (2008), Murphy e Cleveland (1995) definiram os seguintes erros associados à avaliação de desempenho que os avaliadores devem evitar: efeito halo (avaliar de acordo com uma impressão global), erro de leniência ou severidade (tendência para cotar acima ou abaixo do ponto médio), erro de tendência central (tendência comum para se utilizar os valores centrais, evitando os extremos) e erro de restrição de amplitude (agrupar das notações em apenas alguns pontos de escala).

As empresas anseiam implementar um sistema de gestão de desempenho eficaz e eficiente, isto é, que afetem positivamente o desempenho individual, e que consequentemente afetará o desempenho da equipa e organizacional, fomentando uma ligação simbiótica entre a organização, os seus membros e os seus *stakeholders*, criando, assim, uma base sólida para diagnósticos estratégicos e para mudanças organizacionais.

No entanto, existem obstáculos à eficácia de um sistema de gestão de desempenho, como por exemplo a multiplicidade de objetivos, falta de precisão nas medidas de avaliação, *feedback* enviesado, decisões de remuneração cegas, entre outros e que segundo vários autores dos quais se destaca Murphy e Cleveland (1995) e Schraeder *et al.* (2007), podem originar algumas desvantagens para a organização. Segue na tabela 1 abaixo, as principais vantagens e desvantagens de um sistema de gestão desempenho.

Tabela 1 - Vantagens e desvantagens de Gestão de Desempenho

GESTÃO DE DESEMPENHO	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
Melhoria da eficácia organizacional	Questões legais
Facilidade na comunicação entre a liderança e os colaboradores	Desilusão dos avaliados devido aos erros de avaliação e discrepâncias entre o desempenho real e o percebido pelo avaliador
Feedback regular sobre o desempenho dos colaboradores, possibilitando a alteração ou manutenção do comportamento dos mesmos	Risco de degradação de trabalho de equipa devido a ênfase no indivíduo
Alinhamento do comportamento de trabalho ao desempenho desejado	Desconforto dos avaliadores por terem de avaliar e aconselhar
Definição de plano de carreira	Conotação negativa associada ao conceito de avaliação
Facilidade de identificação das necessidades de formação	
Identidade e notoriedade organizacional	

Fonte: Adaptado Murphy e Cleveland (1995) e Schraeder (2007)

O sistema de avaliação de desempenho tem como *output* a gestão de carreira e a gestão de recompensas, temas que serão abordadas nos pontos seguintes.

2.4 Gestão de Recompensas

A “sociedade da informação” e a “nova economia” surgiram como consequência da evolução das tecnologias de informação e da comunicação. As organizações devem, assim, acompanhar a mudança, assumindo que o capital humano é o principal ativo da organização. É através da aposta no trabalhador do conhecimento (*knowledge worker*) e nas novas tecnologias que está a chave da competitividade para fazer face à nova economia, onde imperam a incerteza e o risco. A partir desta ideia, surge a necessidade das organizações definirem políticas de remunerações diferenciadoras, de forma a conseguirem atrair e reter os melhores colaboradores (Nascimento *et al.*, 2015).

A Remuneração, tal como a Avaliação de Desempenho, são práticas de gestão de recursos humanos, utilizada na implementação de gestão estratégica das pessoas.

A Gestão de Recompensas assume, assim, um papel determinante entre as políticas estratégicas de gestão de recursos humanos e da própria organização porque, segundo Broderick e Milkovich (1989), para além de ser visível para os colaboradores, possibilita a motivação, o envolvimento no entendimento dos objetivos estratégicos e a orientação de esforços para o alcançar, desde que esteja concebida para comunicar e gratificar o cumprimento dos mesmos.

A adoção de um sistema gestão de recompensas atrativo fortalece o modelo de avaliação de desempenho definido pela organização porque permite a materialização do excelente desempenho obtido por cada colaborador em prémios e incentivos, motivando-o a manter alinhada as suas ações à estratégia empresarial (Jordan *et al.*, 2015). Esse alinhamento permite aos colaboradores terem a perceção de que cumprindo os objetivos da organização mais facilmente, também, cumprirão os seus objetivos individuais.

Os mesmos autores referem que é imperioso que haja uma relação estrita entre o modelo de avaliação de desempenho e o sistema de prémios e incentivos, de forma a que:

- ❖ a avaliação seja efetuada por indicadores financeiros e não financeiros, promovendo a justiça na atribuição de recompensas;
- ❖ o comportamento das pessoas garanta a realização da estratégia organizacional, através do alinhamento do desempenho do individuo ao do grupo e consequentemente ao da organização;
- ❖ na avaliação dos colaboradores haja equilíbrio entre resultados globais e individuais (que o colaborador controla), permitindo o compromisso, envolvimento e motivação dos mesmos na procura de melhoria constante dos seus desempenhos.

A gestão de recompensas visa a criação de um processo global de gestão que reforce os valores organizacionais assente numa cultura de qualidade, permitindo valorizar e recompensar os comportamentos e resultados desejados, ou seja, remunerar as pessoas pelo valor que criam para a organização. Permite, ainda, que o processo de atração e retenção do capital humano adequado à realidade empresarial tenha mais sucesso e que o contrato psicológico seja reforçado, propiciando a motivação e o comprometimento dos colaboradores.

Apesar de ser condicionado por diversos fatores, tais como o enquadramento legal, a equidade interna, os recursos financeiros da organização e a competitividade externa, a

gestão de recompensas, de acordo com Anthony e Govindarajan (2007) procura influenciar o comportamento dos indivíduos, alinhando as suas ações ao cumprimento da estratégia organizacional, e retribuindo-os de acordo com o valor criado para a empresa tendo sempre como base a justiça, a equidade e a consistência.

A recompensa ou política remunerativa de uma organização, subdivide-se em três grandes componentes: salário (base fixa, comissões), sistema de incentivos (monetários, outros) e benefícios (seguros, planos de pensões). Estes componentes podem ser classificados em duas vertentes, sendo elas monetárias (extrínsecas) e não monetárias (intrínsecas).

A recompensa extrínseca é composta pelo salário e outros bens suscetíveis de avaliação monetária (incentivos e benefícios). O salário, segundo o modelo bifatorial de Herzberg e pirâmide de Maslow citado por Chiavenato (2005), é uma necessidade de nível baixo/fator higiénico que evita a insatisfação, encarado pelo topo hierárquico de uma organização como um fator de prestígio enquanto que para os operacionais é visto como um fator de segurança. De acordo com Milkovich *et al.* (2013), esta componente de recompensa não realça as diferenças entre os desempenhos dos colaboradores porque o salário é pago, independentemente dos resultados obtidos. Já os incentivos e benefícios, segundo Lawler citado por Chiavenato (2005), são mais eficazes, ou seja, promovem maior satisfação e motivação quando relacionamos pagamento com o desempenho. Os incentivos de longo prazo são, segundo Milkovich *et al.* (2013), muitas vezes utilizados pelas empresas com a finalidade de manter o foco dos colaboradores na obtenção de resultados satisfatórios durante um largo período de tempo. São exemplo destes incentivos as ações da empresa que originará melhor resultado quanto melhor for a *performance* da organização. Os benefícios são cada vez mais comuns, não têm pagamento monetário, mas devem ser calculados os seus valores aquando da contratação, até porque têm impacto no bem-estar dos colaboradores.

Por outro lado, a recompensa intrínseca, normalmente, representa as aspirações do nível hierárquico superior, engloba entre outros o trabalho desafiante, reconhecimento, prestígio na função, ou seja, privilegia o comprometimento do indivíduo com a organização recorrendo a uma retribuição não monetária.

As componentes de recompensas podem ser de duas naturezas: financeira (direta e indireta) e não financeira. Como componentes financeiras diretas, temos por exemplo o salário, o prémio e a comissão, enquanto que as componentes financeiras indiretas podem

ser gratificações, horas extras, férias remuneradas. Por último, as componentes não financeiras podem ser oportunidades de desenvolvimento, segurança no trabalho, orgulho na empresa, entre outros.

De acordo com a cultura empresarial e o modelo de avaliação de desempenho implementado, a organização poderá optar pelas seguintes políticas de remuneração: compensação por função, compensação baseada no mercado, compensação baseada na competência, recompensa baseada na antiguidade, sistema de recompensa igualitário ou hierárquico e centralização ou descentralização. A empresa poderá optar por mais do que uma das políticas caso assim o pretenda, já que os tipos de recompensas também têm sofrido alterações, caminhando para uma remuneração com o predomínio dos prêmios e incentivos sobre o salário fixo.

De uma forma geral, a empresa deverá ter um sistema de recompensas adequado à estratégia empresarial e que premeie os desempenhos que criem valor para organização. É preciso garantir que não haverá problemas salariais entre os colaboradores, evitando assim a criação de um ambiente impróprio para a competitividade interna saudável e que potencia o desenvolvimento sustentável da organização (Jordan *et al.*, 2015).

2.5 Gestão de Carreiras

As organizações, tal como as carreiras dos indivíduos, têm sofrido alterações fruto da globalização e das mudanças estruturais a que a sociedade em geral tem sido sujeita. Hoje, as empresas vivem num ambiente instável, de constante incerteza, onde impera a complexidade e o risco.

Segundo Buchner (2007), estas situações têm originado alterações ao nível do planeamento e da gestão das carreiras, inclusive na forma como as pessoas trabalham e observam o próprio trabalho. Para combater estas adversidades, as organizações devem ser dinâmicas, proporcionando aos indivíduos carreiras sem fronteiras e proteanas, ou seja, o individuo passa a ser o responsável pela gestão da sua própria carreira, cabendo ao responsável de recursos humanos ocupar uma posição de facilitador e promotor de desenvolvimento destes percursos profissionais (Nascimento *et al.*, 2015).

Este novo contexto de trabalho tem vindo a alterar o conceito de carreira tradicional, em que os indivíduos procuravam a estabilidade profissional, fazendo, na maioria das vezes, todo o seu percurso profissional numa só empresa (até à reforma). No contexto de trabalho tradicional, o sucesso de carreira culminava com o alcançar de uma posição no topo da

hierarquia, o que poderia demorar décadas, fazendo com que o ciclo de sucesso-insucesso fosse extenso (Peters, 2003).

Atualmente as pessoas não devem pensar, a longo prazo, em fazer a carreira numa só organização, mas sim em desenvolverem competências que as permitam acompanhar o dinamismo e instabilidade existente no mercado de trabalho.

Com as mudanças do século XXI, as organizações tornaram-se mais flexíveis, colocando novos desafios aos colaboradores. Surgiu assim as carreiras contemporâneas, onde impera o dinamismo e fluidez, diferenciando das carreiras tradicionais que se definiam como sendo estáticas, rígidas e lineares (Nascimento *et al.*, 2015).

O conceito de carreira tem evoluído à imagem do contexto de trabalho. Hall (1976), recorreu a quatro significados para definir o conceito de carreira:

- ❖ desenvolvimento profissional;
- ❖ ocupação profissional;
- ❖ sequência de trabalhos/funções ao longo da vida;
- ❖ sequência de experiências profissionais ao longo da vida.

Apesar de considerarem estes significados ajustados à realidade atual, Nascimento *et al.* (2015) sugere a inclusão de uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida numa ou mais organizações e/ou num ou mais países, como uma quinta definição, de forma refletir os impactos da mobilidade/globalização ao conceito de carreira.

Para os autores Baruch (2004) e Buchner (2007), as alterações já referidas também tiveram repercussões a nível do contrato psicológico estabelecido entre a organização e o colaborador. As organizações passaram a desenvolver as carreiras dos indivíduos, deixando a gestão para o próprio. Esta situação levou à alteração dos critérios de avaliação de sucesso das carreiras, que sempre se consubstanciou em fatores objetivos que permitiam uma avaliação externa simples, para um critério que contempla fatores subjetivos.

No novo conceito de trabalho e de carreira, o sucesso é medido através de fatores psicológicos relacionados com a execução de trabalho, tais como satisfação e identificação com o trabalho realizado, comprometimento com a organização (Seibert e Kramer, 2001). Os autores Feldman e Ng (2007), dão ênfase a esta distinção entre os critérios de avaliação de sucesso da carreira, indicando por um lado o critério objetivo ou

extrínseco, que está relacionado com a progressão hierárquica e com os prémios e incentivos recebidos pelo colaborador, por conta do seu desempenho no trabalho, e por outro lado o critério subjetivo ou intrínseco, em que o sucesso depende da avaliação efetuado pelo individuo ao seu trabalho, tendo por base as emoções, atitudes e percepções.

Os critérios de avaliação de sucesso das carreiras, levou a que alguns autores procurassem entender qual a melhor forma de desenvolvimento de carreira. Assim, e destacando o Brown *et al.* (2012) e o Baruch (2004), os autores referem que só desenvolvendo as competências é possível desenvolver a carreira de uma forma sustentável e duradoura. O sucesso de carreira contemporânea depende do comprometimento dos colaboradores em aprenderem de uma forma contínua novas competências que os ajudem a desempenhar da melhor forma as suas atividades e não fiquem agarrados à mesma forma de trabalhar ao longo do percurso profissional.

O foco na inovação contínua, tanto dos indivíduos como da organização, transformada na rapidez de aprendizagem constitui a principal vantagem competitiva sustentável futura para as empresas (Nascimento *et al.*, 2015). A formação dos indivíduos, desenvolvendo o conhecimento, as habilidades profissionais e as capacidades de forma a prepará-los para a mudança e para uma atuação de excelência deverá assumir-se como o pilar organizacional, possibilitando a satisfação dos indivíduos e da própria empresa (Caetano e Vala, 2007).

Para concluir, não se poderia deixar de relacionar a formação à gestão de carreiras, pois a primeira assume como a forma de excelência para se capacitar os colaboradores de know-how necessário à execução das suas atividades de uma forma eficiente e eficaz, proporcionando motivação, sentimento de desenvolvimento individual e a consequente criação de valor para a organização (Nascimento *et al.*, 2015).

3. Método

3.1 Metodologia

Este projeto segue o método de estudo de caso. Yin (2015) define-o como uma metodologia que se aplica quando se pretende compreender a realidade organizacional no seu todo.

A organização alvo do estudo será a Zagope, uma empresa de construção que atravessa grandes mudanças estruturais, e por isso, precisa de efetuar uma análise pormenorizada de todo o seu processo operacional.

Para o efeito, será utilizada a metodologia de investigação de carácter qualitativos, pois, segundo Major *et al.* (2009), a pesquisa qualitativa procura analisar e elucidar os fenómenos de uma forma mais aprofundada.

A população-alvo serão todos os colaboradores da empresa Zagope, dos quais será definido um universo de amostra não-causais, tanto para as entrevistas como para os questionários.

3.2 Técnicas de Recolha de Dados

A recolha de dados assume um papel fulcral para que se tenha conhecimento, claramente, do que existe e o que é percecionado pelos colaboradores atualmente no seio da empresa.

Assim, as técnicas de recolha de dados seleccionadas serão as entrevistas, os questionários e a análise documental.

As entrevistas serão semidiretivas (anexo 1, 2, 3 e 4) e efetuadas ao presidente da empresa e a um diretor de unidade de negócio de forma a que se compreenda qual a perceção destes sobre a cultura da empresa e do funcionamento do seu sistema de controlo de gestão implementado na organização. Na entrevista ao presidente, pretende-se, avaliar a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos e a forma como os mesmos são divulgados no seio da organização. Será abordada o tema dos indicadores de *performance* e a forma como deverão ser construídos para dar resposta às necessidades dos gestores no cumprimento dos objetivos pré-definidos. Deverá ser definido com o presidente o cronograma de implementação das melhorias ao modelo de gestão propostas.

Relativamente ao universo de trabalhadores de outros níveis hierárquicos, serão elaborados questionários sobre a cultura (anexo 5), Índice Potencial Motivador (anexo 6), *Commitement* (anexo 7) e Liderança (anexo 8) para que se compreenda quais os estilos de liderança existentes, como percebem a cultura da empresa e qual o grau de motivação e de comprometimento com a mesma.

Para além das duas técnicas de recolha de dados já enunciadas, entrevistas e questionários, será feita análise aos documentos internos existentes, ao site e outros materiais corporativos, assim como um levantamento de todos os instrumentos de controlo de gestão existentes na instituição.

3.3 Técnica de Tratamento de Dados

Após a realização das entrevistas, dos questionários e a recolha dos documentos existentes na empresa, será necessário avançar para o tratamento destes elementos. A metodologia de análise a utilizar será a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2009), surgiu nos Estados Unidos com o objetivo de o governo descobrir as orientações políticas e estratégicas de outros países, devido à sua diversidade de técnicas de análise das comunicações.

Citado por Bardin (2009), “Henry e Moscovici (1998) referiram que “...tudo o que é dito ou escrito é suscetível de ser submetido a uma análise de conteúdo.”” Com base nesta afirmação, acredita-se que a técnica de tratamento de dados que mais se adequa a este projeto, será a análise de conteúdo qualitativa.

Esta escolha afigura-se como muito importante para o desenrolar do projeto porque pretende-se a análise aprofundada da atual situação da empresa e a proposta de melhorias, com impactos imediatos na organização.

4. Diagnóstico

4.1 Caracterização do Sector de Construção

A construção caracteriza-se como sendo um sector que tem sofrido inúmeras alterações ao longo dos anos devido à sua dependência ao estado da economia do país. É um sector que influencia empresas de outros sectores tanto a montante (consultoras, instituições financeiras) como a jusante (empresas de serviços). Devido a essa sua característica, este sector assume-se como um dos principais impulsionadores da economia.

Este capítulo terá como foco a apresentação das características gerais do sector de construção, apesar de existência de dados poucos atualizados sobre a realidade deste sector.

Na análise ao sector de construção de 2011 a 2016, efetuada pelo Banco de Portugal na sua nota de informação estatística 126/2016, as empresas do sector representavam, em 2015, 11% das empresas em Portugal (44 mil empresas), traduzindo em 6% do volume de negócio e 9% do número de pessoas ao trabalho. Comparando estes dados com os obtidos em 2011, constata-se que houve uma redução de preponderância do sector nas restantes empresas na ordem de 1,9%, refletindo também numa diminuição tanto de número de pessoas ao serviço como de volume de negócios de 2,9% e 3,2%, respetivamente.

Analisando o intervalo de tempo entre 2011 a 2015, conclui-se que a taxa de natalidade das empresas de sector de construção tem-se apresentado sempre abaixo da taxa de mortalidade, chegando a uma relação de 0,8 empresas criadas por cada empresa encerrada (figura 5).

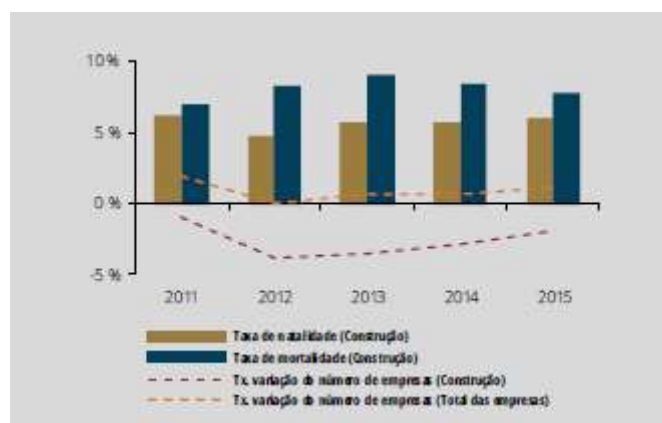


Figura 5 - Evolução da natalidade e mortalidade das empresas de construção

Fonte: Banco de Portugal

Relativamente aos segmentos de atividade económica, é a “construção de edifícios” que domina nas seguintes variáveis, número de empresas, volume de negócios e número de pessoas ao serviço. A engenharia civil apesar de ter só 6% das empresas, ainda tem um peso considerável no volume de negócios e no número de pessoas ao serviço (figura 6).

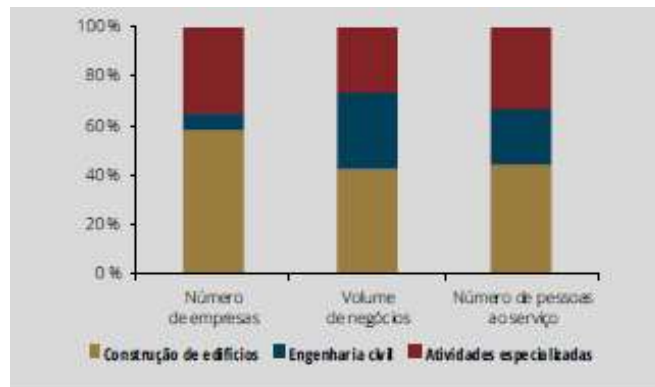


Figura 6 - Análise de indicadores por áreas de atividades (2015)

Fonte: Banco de Portugal

De acordo com a figura 7, a distribuição da variável número de empresas é igual tanto para as empresas de construção como para a totalidade das empresas, sendo 0,1% grandes empresas, 11,90% pequenas e médias empresas (PME) e 88% microempresas. Analisando o volume de negócios, as empresas de construção apresentam uma distribuição similar para as micro e grande empresas, cabendo às PME's maior preponderância nesta variável, enquanto que para total das empresas a distribuição segue a seguinte ordem de importância, PME, grande empresa e microempresa. Relativamente ao número de pessoas ao serviço, tanto as empresas de construção como o total de empresas dão maior importância às PME's, vindo logo a seguir as microempresas e no fim as grandes empresas no caso da construção, enquanto que no total das empresas a distribuição entre as grandes empresas e as microempresas são similares.

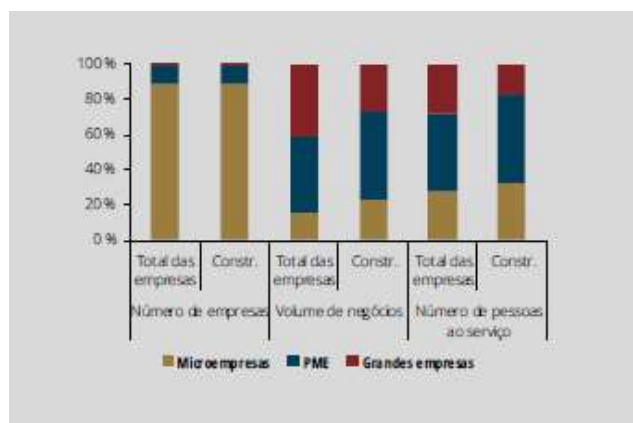


Figura 7 - A distribuição das empresas de construção em relação a alguns indicadores

Fonte: Banco de Portugal

O bom crescimento de nascimento de empresas (10,8%) em 2015, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) na sua publicação “Empresas em Portugal 2015”, culminou com o fim de 13 anos de quebras no crescimento do sector de construção em Portugal, possibilitando a sua evolução positiva no mesmo ano, traduzindo assim num aumento de 3% do Valor Bruto de Produção (VBP), segundo a Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas (FEPICOP), na sua análise de conjuntura de Março de 2016.

Ainda no ano 2015, segundo a publicação “Empresas do Sector da Construção – Análise Económico-Financeira – Exercício de 2015” do Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção (IMPIC), de uma amostra de 13.824 empresas, as organizações presentes na tabela 2 abaixo, foram classificadas como as 20 maiores empresas do sector de construção, segundo o critério de volume de negócios.

Tabela 2 - As 20 maiores empresas no sector de construção em Portugal, critério volume de negócios

Empresa	Classe máxima do alvará	Volume de Negócios		2015/2014
		2015	2014	
MOTA-ENGIL - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO ÁFRICA, S.A.	9	493.993.296 €	640.696.608 €	-22,9%
TEIXEIRA DUARTE - ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES, S.A.	9	343.374.718 €	566.233.502 €	-39,4%
MOTA-ENGIL, ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.	9	320.440.406 €	376.623.028 €	-14,9%
ENEOP 3 - DESENVOLVIMENTO DE PROJECTO INDUSTRIAL, S.A.	1	268.003.039 €	48.975.496 €	447,2%
SIEMENS, S.A.	9	265.075.319 €	269.485.484 €	-1,6%
CABELTE - CABOS ELÉCTRICOS E TELEFÓNICOS, S.A.	1	263.251.840 €	234.757.211 €	12,1%
ELEVOLUTION - ENGENHARIA, S.A.	9	250.605.674 €	204.810.883 €	22,4%
LENA - ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES, S.A.	9	227.150.545 €	229.225.141 €	-0,9%
EFACEC ENERGIA - MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS ELÉCTRICOS, S.A.	7	208.613.294 €	227.762.165 €	-8,4%
ANDRADE GUTIERREZ - EUROPA, ÁFRICA, ÁSIA, S.A.	9	179.498.035 €	320.740.587 €	-44,0%
CONDURIL - ENGENHARIA, S.A.	9	173.689.057 €	199.836.765 €	-13,1%
SOMAGUE - ENGENHARIA, S.A.	9	167.535.310 €	129.165.685 €	29,7%
EFACEC ENGENHARIA E SISTEMAS, S.A.	9	164.169.505 €	171.031.826 €	-4,0%
C.M.E.- CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO ELECTROMECAÂNICA, S.A.	9	148.617.578 €	141.349.924 €	5,1%
ERICSSON - TELECOMUNICAÇÕES, LDA	7	145.953.839 €	115.682.851 €	26,2%
PROSEGUR - COMPANHIA DE SEGURANÇA, LDA	5	144.538.609 €	141.446.115 €	2,2%
AFAVIAS - ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES, S.A.	9	137.444.739 €	217.414.073 €	-36,8%
DOMINGOS DA SILVA TEIXEIRA, S.A.	9	120.194.787 €	141.640.831 €	-15,1%
MSF ENGENHARIA, S.A.	9	120.158.728 €	91.404.637 €	31,5%
E.P.O.S. - EMPRESA PORTUGUESA DE OBRAS SUBTERRÂNEAS, S.A.	9	100.963.657 €	72.195.571 €	39,8%
Total		4.243.271.974 €	4.540.478.385 €	-6,5%

Fonte: Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção (IMPIC)

De salientar que das 20 empresas, apenas 9 tiveram uma variação positiva de volume de negócio comparativamente ao ano de 2014, o que originou um decréscimo desta variável em 6,5% quando comparados os dois anos (2014 e 2015).

O ano de 2017, segundo o INE, foi de melhorias dos principais indicadores económicos do país, tendo o produto interno bruto (PIB) crescido em 2,7%, a procura interna aumentado em 2,8%, as importações e exportações cresceram para 7,9% (estiveram 4,2% e 4,4% em 2016, respetivamente) e o emprego aumentou 3,3%. Todos estes fatores possibilitaram que a FEPICOP, na sua publicação “análise de conjuntura Dezembro 2017”, estimasse à data de 27 de dezembro de 2017, um crescimento na ordem dos 5,9% para o sector de construção, acabando assim com a longa crise que se vivia no sector desde 2002.

Segundo informações do “Jornal da Construção” em abril 2018, um inquérito realizado pelo INE mostra que os empresários estavam otimistas relativamente ao crescimento do sector de construção nos próximos anos. A mesma fonte refere que a FEPICOP estima um aumento da produção do sector em 4,5%, e que a Comissão Europeia antevê um crescimento de investimento no mesmo sector a rondar os 3,2%. Para que estes números se concretizem, será necessário que o sector da construção ultrapasse as dificuldades de limitação de mão de obra qualificada e incremento da pressão sobre os custos da construção, de acordo com o relatório de análise de conjuntura de março 2018 da FEPICOP.

O relatório “Síntese Mensal da Contratação Pública” do mês de maio 2018, refere que no mês em causa, foram publicados no Diário da República mais 310 anúncios de abertura de concursos de aquisição de bens, serviços e empreitadas que abril 2018 (797 anúncios). Estes 1.107 anúncios publicados em maio 2018 totalizaram um montante de 352 Milhões de Euros, sendo 59% (207M€) do valor respeitantes a contratos de bens e serviços e 41% (145M€) referentes a empreitadas de obras públicas. De realçar que o número de anúncios publicados tem aumentado desde o início do ano 2018 (figura 8), situação contrária ao que se tem verificado nas contratações públicas, onde a tendência tem sido decrescente, à exceção do mês de maio 2018, em que a tendência foi invertida e culminou com um aumento, ainda que ligeiro, do número de contratação pública (mais 7 contratos do que o mês anterior).

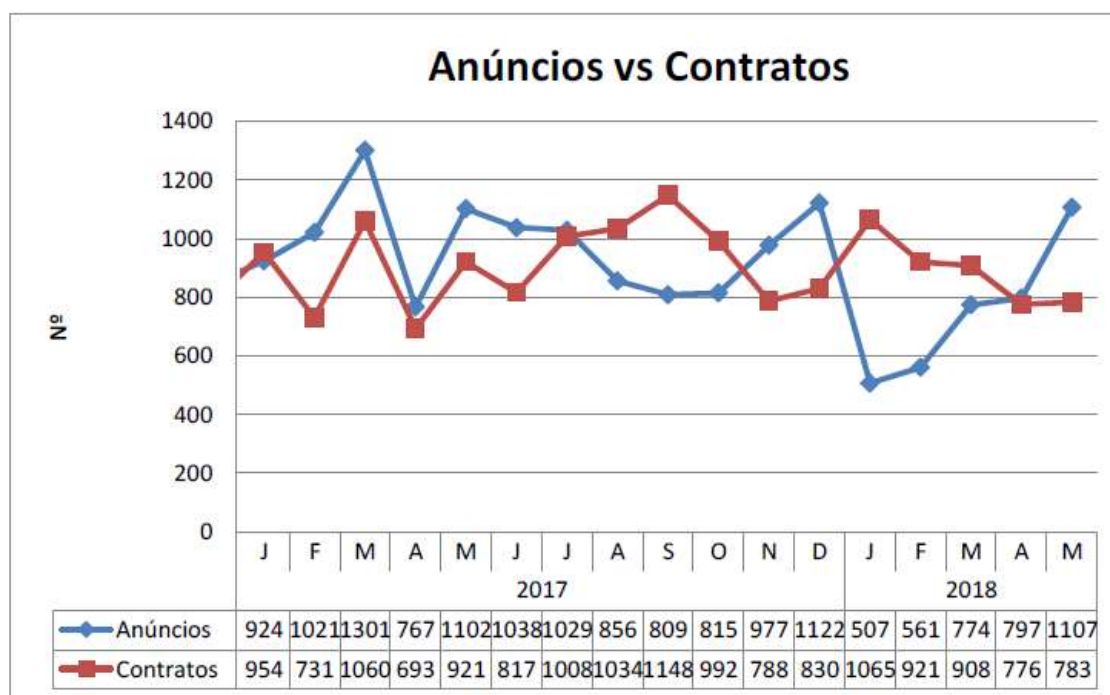


Figura 8 - Anúncios publicados vs contratação pública

Fonte: Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção (IMPIC)

O relatório de análise de conjuntura de maio 2018 da FEPICOP, vem reforçar a ideia de que o sector de construção tem apresentado uma *performance* positiva em 2018. De acordo com a mesma fonte e tendo por base resultados de inquéritos realizados pelo INE, o emprego de construção acompanhou o crescimento do emprego da economia, embora numa proporção menor e cresceu, no primeiro trimestre do ano, comparativamente ao mesmo período de ano anterior +0,1%, enquanto que o emprego total cresceu no mesmo período 3,2% quando comparado com o período homólogo. Complementando estas melhorias de indicadores, a taxa de desemprego desceu 7,9%, representando assim uma redução de 114 mil desempregados, embora esta redução seja inferior ao de período homólogo 2017 (10,1%). Esta redução da taxa de desemprego teve um reflexo positivo no número de desempregados no sector de construção, já que segundo dados de Instituto do Emprego e Formação Profissional, registou-se menos 12 mil inscritos como desempregados deste sector específico, ou seja, redução de 26%.

Ainda o mesmo relatório, refere que houve evolução favorável tanto da construção de edifícios como nos trabalhos de engenharia civil. Segundo a tabela 3, o quarto mês do ano corrente registou um aumento de consumo de cimento de 1,9%, um crescimento de valor de contrato de empreitadas em 13,4% (411M€) comparativamente ao período homólogo.

Tabela 3 – Indicadores do sector da construção

Indicador	2017		2018		
	valor anual	Var. anual %	Var. homóloga acumulada (%)		
			Fevereiro	Março	Abril
Indicadores Macroeconómicos e Financiamento					
	mil M. (€)	%	%	%	%
PIB	193,1	2,7	-	2,1	-
Crédito acumulado às empresas de Construção (1)	10,0	-7,0	-5,7	-7,5	-
Emprego e Desemprego na Construção					
	milhares	%	%	%	%
Nº Trabalhadores Construção	307,5	6,1	-	0,1	-
Nº Desempregados Construção	35,4	-27,9	-27,8	-26,1	-
Indicadores de Produção do sector da Construção					
	milhares	%	%	%	%
Nº de fogos novos licenciados	14,1	23,8	23,6	21,1	-
	M. (€)	%	%	%	%
Valor dos Contratos de empreitadas de Obras Públicas (inclui ajustes diretos)	1.796,0	54,7	21,0	5,0	13,4
	mil Ton	%			
Consumo de Cimento	2.696,1	13,2	8,2	-1,1	1,9

(1) em 2017, informação relativa a dezembro

Fonte: Adaptado FEPICOP

Em resumo, a boa *performance* dos indicadores do primeiro trimestre do ano, incluindo o crescimento do PIB 2,1% e redução do crédito das empresas de construção em menos 7,5%, permitiu um crescimento de investimento de 2,3% no sector da construção relativamente ao período homólogo, possibilitando vaticinar um ano onde o desempenho será o espelho do primeiro trimestre.

4.2 Análise *SWOT*

A análise *SWOT* (figura 9) efetuada teve por base dados fornecidos pela empresa e oriundos do mercado, e permitirá avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à empresa:



Figura 9 – Análise *SWOT*

Desta análise, pode-se concluir que a Zagope é uma empresa de engenharia, forte nos mercados em que opera, e que por ter o seu foco nos mercados africanos, encontra-se muito dependente das oscilações nas suas economias. O facto de a empresa procurar a independência relativamente à empresa mãe, poderá constituir uma ameaça nos primeiros tempos, já que, à data, segue escrupulosamente as suas orientações estratégicas. A empresa deverá começar a procurar diversificar a sua carteira de clientes (privados), procurando projetos onde seja possível obter financiamento estruturados. Esta diversificação deverá ser efetuada, também, ao nível de portfolio de mercados, com foco no Português, dado ao bom nível de investimento que se auspia.

4.3 Caracterização da Empresa

Fundada em janeiro de 1967, na época como Empresa Geral de Obras Públicas Terrestres e Marítimas – Zagope S.A.R.L., a empresa passou por alguns processos de alteração de denominação social, primeiramente, após a sua aquisição pelo Grupo Andrade Gutierrez, na década de 80, passando a ser designada por Zagope – Construções e Engenharia, S.A., e depois em 2015, tendo ficando com a designação de Andrade Gutierrez EAA. No início de 2018 a empresa voltou a sua denominação social Zagope – Construções e Engenharia, S.A.

A primeira obra da Zagope (a Barragem de Odivelas), ganha em 1969, foi muitas vezes utilizada como o cartão de visita da empresa para angariação de novos projetos devido à excelência do trabalho executado.

O ano 1988 é marcante na história da Zagope, já que a empresa é adquirida pela Construtora Andrade Gutierrez, liderada pelo Grupo Brasileiro Andrade Gutierrez, S.A.. É partir deste período que a empresa começa a diversificar a tipologia dos seus projetos executados, assumindo-se como entidade responsável pelas operações do Grupo Andrade Gutierrez nos mercados da Europa, África e Ásia. Esta forma de atuação permitiu à Zagope ocupar um lugar de destaque no panorama da engenharia e construção ao nível nacional e internacional, tanto em projetos no sector público como em projetos de financiamento estruturados no sector privado. Os últimos anos têm sido marcados pela execução de grandes projetos de infraestruturas, tais como metros, aeroportos, túneis, barragens, mas nunca se esquecendo de outros projetos nas quais se destacam a construção de estradas, e sempre em países de economias emergentes.

Foi mesmo a partir de 2002, que a empresa assumiu que a internacionalização seria um objetivo prioritário, tendo a mesma se provido de meios necessários à implementação desta estratégia, que se viria a concretizar-se em 2005, com a entrada no mercado Angolano. Após esta primeira entrada num mercado internacional, a Zagope manteve a sua estratégia de internacionalização, passando a atuar hoje em diversos países, conforme a tabela 4.

Tabela 4 - Mercados de atuação

MERCADOS DE ATUAÇÃO		
Alemanha	Espanha	Líbia
Angola	Gana	Mali
Argélia	Guiné Conacri	Mauritânia
Camarões	Guiné Equatorial	Moçambique
Congo	Índia	Nigéria
Emirados Árabes	Líbano	Portugal

Fonte: Adaptado Zagope (2018)

A empresa tem conseguido ajustar-se às flutuações económicas dos diversos mercados onde atua, e no caso são países maioritariamente dependentes de petróleo, procurando promover soluções de negócio adaptadas a cada economia. A Zagope tem apostado em projetos que promovam a melhoria de qualidade de vida das pessoas, optando por construir com rigor, inovando, enfatizando a segurança no trabalho e respeitando sempre

o meio ambiente. Para isso, a empresa tem vindo a implementar um modelo de Gestão de *Compliance* de forma a que todos os colaboradores desempenhem as suas funções de acordo com o código de ética e conduta subjacente, e implementou um programa de excelência operacional baseado nas melhores práticas de mercado, e que é aplicado no início dos novos projetos.

Apesar de executar os seus projetos com total independência da empresa mãe, a Zagope partilha muitas das políticas do grupo Andrade Gutierrez, sendo a visão, missão e valores um desses casos.

A visão deve traduzir a aspiração, ambição ou futuro desejado da organização. No caso do grupo Andrade Gutierrez, ela consubstancia-se em “Ter a melhor equipa, com uma cultura de *performance* fazendo os melhores negócios. A cada passo e decisão, seguimos para ser o melhor grupo de investimentos do mundo.”

Já a missão deverá apresentar o que a empresa faz, ou seja, a área de intervenção da organização em termos de atividades. A figura 10 traduz a missão do grupo: “Investimos, construímos e administramos negócios que promovem o desenvolvimento e melhoram a vida de milhões de pessoas em todo o mundo”.



Figura 10 - Missão do grupo Andrade Gutierrez

Fonte: Site Corporativo grupo Andrade Gutierrez

Os valores são ideais, sentimentos que estruturam a cultura empresarial e deverão ser o suporte das ações de todos os colaboradores. O grupo Andrade Gutierrez sempre atribuiu grande importância aos seus valores, tendo já sofrido inúmeras alterações até alcançar a composição atual da figura 11.



Figura 11 - Os princípios da Andrade Gutierrez

Fonte: Material de integração Zagope

De forma a se compreender qual a percepção que os colaboradores da Zagope têm sobre a cultura e liderança da empresa, foram efetuados questionários, a um grupo de colaboradores, para este propósito e também com o objetivo de perceber qual o grau de motivação (IPM) e de comprometimento (*Commitment*) de cada um com a empresa.

A cultura organizacional é o suporte para a constituição da identidade de uma empresa, permitindo a distinção desta relativamente às outras.

No que concerne à cultura organizacional, a mesma foi avaliada utilizando o Modelo de Valores Contrastantes. Este modelo foi apresentado por Quinn e Cameron (1999), e consiste na existência de quatro modelos de valores de eficácia organizacional (Modelo dos Objetivos Racionais, Modelo dos Processos Internos, Modelo das Relações Humanas e Modelo dos Sistemas Abertos), contrastantes e mutuamente exclusivos. Distribui-se questionários a 39 colaboradores da Zagope e o resultado obtido é o apresentado na tabela 5 e nas figuras 12 e 13.

Tabela 5 - Respostas dos colaboradores aos questionários de cultura

Nº Questões	A	B	C	D	Total
1	55,00	23,33	21,67		100,00
2	60,00	20,83	17,50	1,67	100,00
3	39,17	19,17	21,67	20,00	100,00
4	25,00	8,33	45,00	21,67	100,00
5	36,67	3,33	46,67	13,33	100,00
6	21,67	30,00	18,33	30,00	100,00
7	20,00	5,00	70,00	5,00	100,00
8	17,50	12,50	47,50	22,50	100,00
9	52,50	15,00	7,50	25,00	100,00
10	20,00	15,00	23,33	41,67	100,00
11	28,33	6,67	43,33	21,67	100,00
12	50,00	11,67	16,67	21,67	100,00
13	25,83	20,83	23,33	30,00	100,00
14	6,67	1,67	73,33	18,33	100,00
15		11,67	35,00	53,33	100,00
16	26,67	15,83	26,67	30,83	100,00
17	48,33	25,00	3,33	23,33	100,00
18	33,33	21,67	20,00	25,00	100,00
19	5,00	8,33	53,33	33,33	100,00
20	46,67	16,67	21,67	15,00	100,00
21	37,50	25,00	8,33	29,17	100,00
22	35,00	27,50	11,67	25,83	100,00
23	15,00	15,00	43,33	26,67	100,00
24	68,33	10,00	13,33	8,33	100,00
25	45,00	10,00	21,67	23,33	100,00
26	55,00	16,67	10,00	18,33	100,00
27	20,00	36,67	17,50	25,83	100,00
28	55,00	14,17	7,50	23,33	100,00
29	33,33	26,67	23,33	16,67	100,00
30	63,33	16,67	16,67	3,33	100,00
31	16,67	1,67	48,33	33,33	100,00
32	33,33	21,67	11,67	33,33	100,00
33	35,00	10,00	30,00	25,00	100,00
34	5,83	6,67	50,00	37,50	100,00
35	26,67	28,33	20,00	25,00	100,00
36	34,67	33,67	12,50	19,17	100,00
37	40,83	14,17	26,67	18,33	100,00
38	10,00	1,67	21,67	66,67	100,00
39	40,00	25,00	18,33	16,67	100,00
Total	41,48	26,32	33,71	32,88	140,39

Fonte: Inquérito realizado

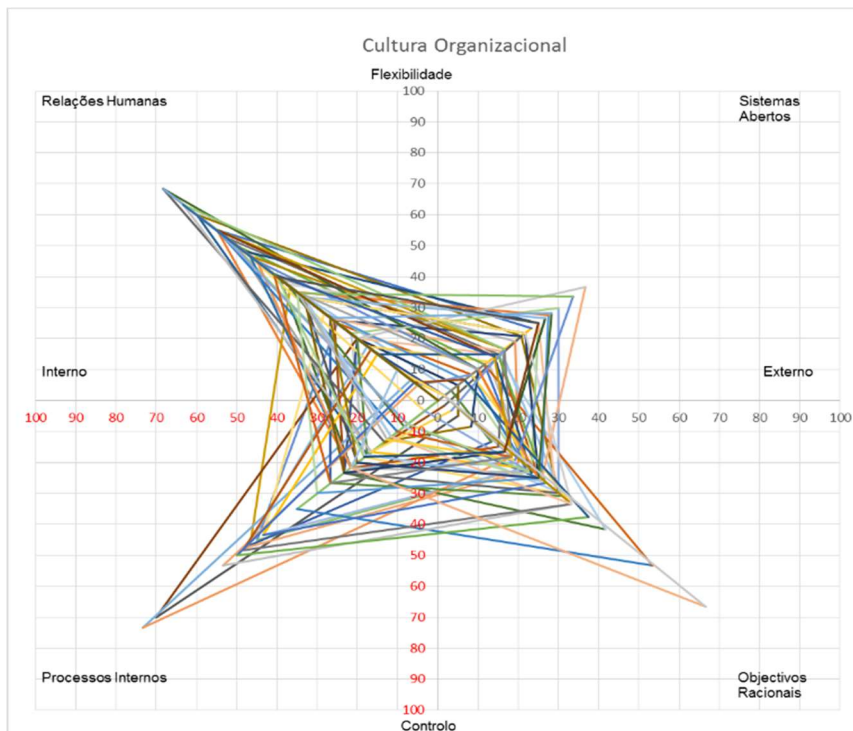


Figura 12 – Resultado global dos questionários

Fonte: Inquérito realizado

A média do valor cultural da Zagope expressa-se na figura 13. Verifica-se que a Zagope é uma empresa que valoriza a coesão e o sentimento de pertença dos colaboradores, privilegia a orientação interna e o controlo, apresentando sinais evidentes de burocracia e uma hierarquização acentuada. Procura alcançar os seus objetivos através da orientação para os resultados. A Zagope tem, claramente, institucionalizada os tipos de cultura Clã e Hierarquia.

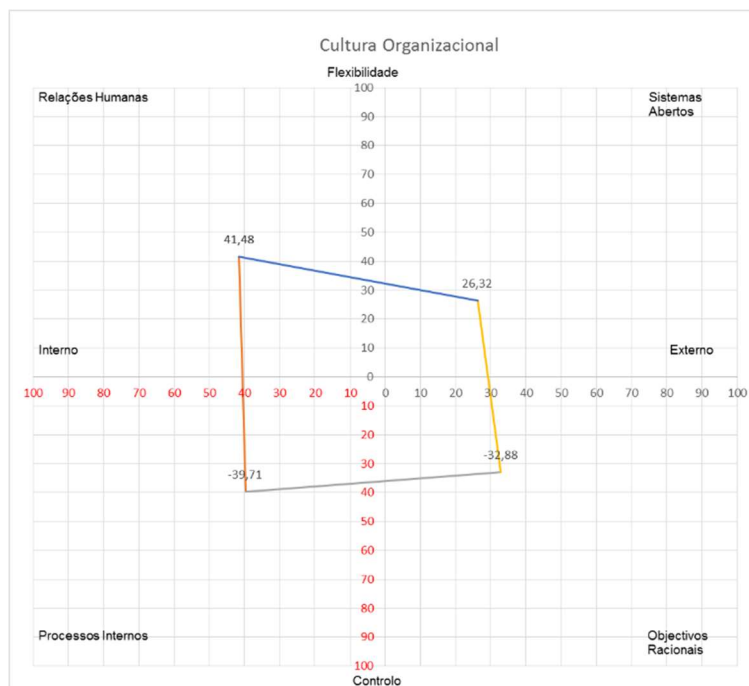


Figura 13 - Cultura organizacional da Zagope

Fonte: Inquérito realizado

Quanto ao inquérito sobre a liderança, os resultados da figura 14 demonstram que os líderes da Zagope são do tipo Diretor e Produtor, porque privilegiam a direção, a motivação dos outros e estão vocacionados para alcançarem resultados. Em segundo lugar evidenciam-se os papéis de Facilitador e Mentor, reforçando assim que os gestores são líderes de equipas, elementos de apoio e mentores.

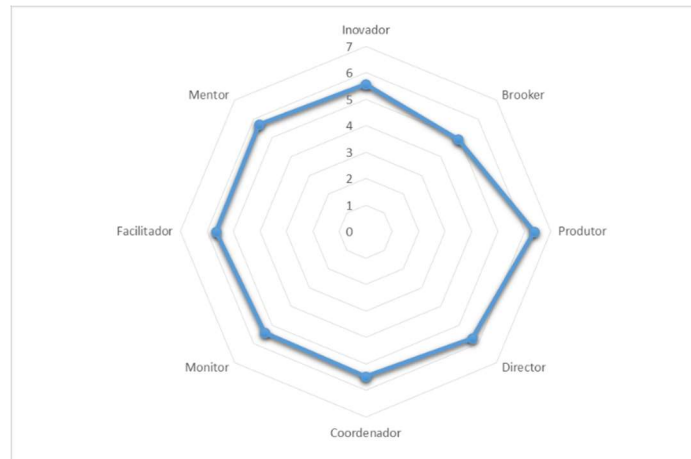


Figura 14 - Estilos de liderança da Zagope

Fonte: Inquérito realizado

A cultura organizacional e os tipos de liderança da Zagope deixam antever que o facto de a empresa ser orientada para os resultados e de os gestores serem produtores, complementando com a coesão entre os colaboradores, facilitará a obtenção dos resultados propostos.

Conforme já foi referido, realizou-se também um inquérito para aferir o IPM e o *commitment* dos trabalhadores, sendo que para estes temas a amostra tenha sido dividida em dois tipos: Gestores e Técnicos.

O Índice Potencial Motivador (IPM) mede, fundamentalmente, três estados psicológicos que refletem a motivação interna dos colaboradores. São eles: ter conhecimento dos resultados do seu trabalho, reconhecer a sua responsabilidade pelos resultados do trabalho, reconhecer o trabalho como significativo.

A figura 15 mostra o valor total do IPM dos gestores inqueridos, onde pode-se concluir que o grau de satisfação dos gestores da Zagope não é linear, ou seja, partindo do valor de referência para esta categoria que é 156, existem muitos valores acima (grande motivação) e abaixo (baixa motivação).

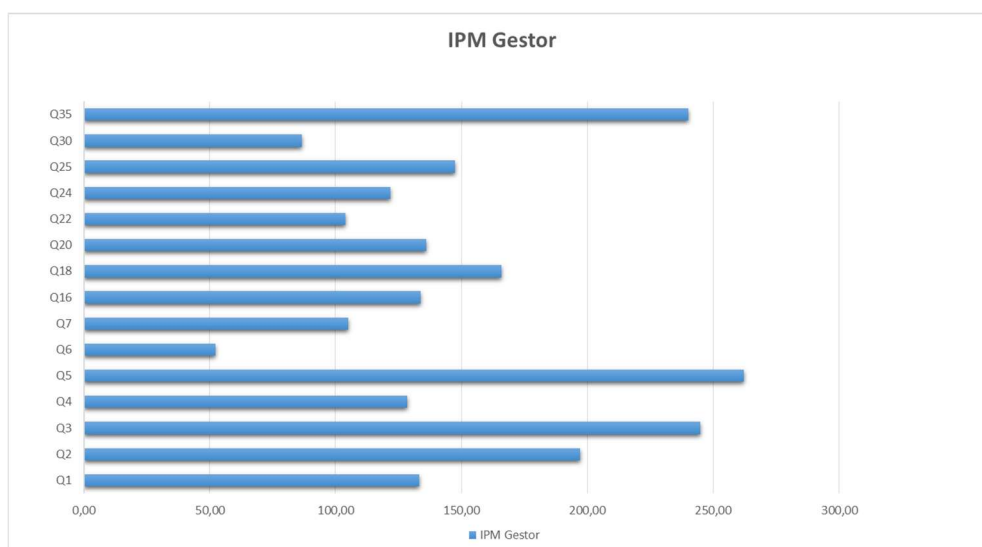


Figura 15 - Índice Potencial Motivador dos Gestores da Zagope

Fonte: Inquérito realizado

Recorrendo às cinco características do trabalho (variedade de competência, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia, feedback do trabalho) que se utiliza para verificar os três estados psicológicos, obtém-se a tabela 6 a seguir:

Tabela 6 – Percentagem do IPM para os Gestores da Zagope

<i>Características do Trabalho</i>	<i>% dentro do intervalo</i>
<i>Variedade de Competências</i>	73%
<i>Identidade da Tarefa</i>	67%
<i>Significado da Tarefa</i>	53%
<i>Autonomia</i>	73%
<i>Feedback do Trabalho</i>	53%
<i>Feedback dos Superiores</i>	67%
<i>Relação com os colegas</i>	60%
<i>IPM Gestor</i>	67%

Fonte: Inquérito realizado

Analisando a tabela 6, verifica-se que para todas as características do trabalho, pelo menos 50% dos gestores da empresa se identificam com elas. De uma forma geral, pode-se concluir que 67% dos gestores encontra-se motivados a trabalhar na Zagope.

Importa, ainda, salientar que cerca de metade dos gestores inqueridos têm a noção do significado e do desempenho do seu trabalho, enquanto que mais de dois terços dos gestores acreditam que possuem uma grande variedade de competências e autonomia para realizar o seu trabalho.

A figura 16 mostra o valor total do IPM dos técnicos inquiridos, onde conclui-se que cerca de metade estão dentro dos limites para o valor de referência 154 para esta categoria.

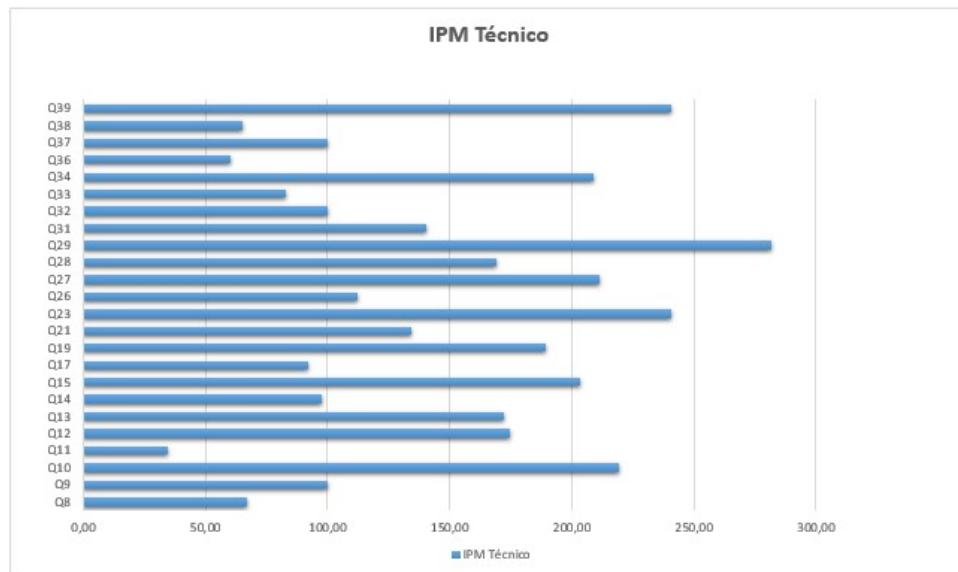


Figura 16- Índice Potencial Motivador dos Técnicos da Zagope

Fonte: Inquérito realizado

De acordo com a tabela 7 abaixo, 52% dos colaboradores técnicos estão motivados para trabalharem na Zagope. À semelhança dos gestores, também, os técnicos acreditam ter grande variedade de competências para a execução das suas tarefas, embora neste caso, cerca de 43% admitem não terem autonomia e nem entendam o impacto do seu trabalho na *performance* da empresa.

Tabela 7 - Percentagem do IPM para os Técnicos da Zagope

<i>Características do Trabalho</i>	<i>% dentro do intervalo</i>
<i>Variedade de Competências</i>	70%
<i>Identidade da Tarefa</i>	57%
<i>Significado da Tarefa</i>	43%
<i>Autonomia</i>	43%
<i>Feedback do Trabalho</i>	65%
<i>Feedback dos Superiores</i>	52%
<i>Relação com os colegas</i>	65%
IPM Técnico	52%

Fonte: Inquérito realizado

Quanto ao *commitment* dos colaboradores da empresa, seguem-se os resultados obtidos:

Tabela 8 - *Commitment* dos colaboradores da Zagope

<i>Commitment</i>	<i>%</i>
<i>Normativo</i>	14%
<i>Continuidade</i>	8%
<i>Afetivo</i>	76%
<i>Normativo e Afetivo</i>	3%

Fonte: Inquérito realizado

A tabela 8 mostra os resultados do *commitment*, e só vêm reforçar os valores do IPM, já que 76% dos inquiridos apresentam um *commitment* afetivo com a empresa, o que significa que estão na empresa porque querem e porque a empresa cumpre com as necessidades básicas e as experiências diárias vão de encontro com a suas expectativas.

A mesma tabela 8 mostra ainda que 14% dos colaboradores alvos dos questionários, têm um *commitment* normativo, ou seja, têm uma obrigação de lealdade e reciprocidade com a empresa, e por isso permanecem na empresa porque sentem que devem.

Alguns colaboradores da Zagope (8%) sentem que já adquiriram determinadas regalias na empresa e permanecem nesta porque precisam e têm medo de as perder.

Existem ainda 3% dos inqueridos que apresentam um *commitment* entre normativo e afetivo.

Na Zagope, existe uma grande interdependência entre a estrutura, a liderança e a cultura da empresa. A mesma detém o seu próprio organograma, onde é possível visualizar a disposição departamental e hierárquica da empresa.

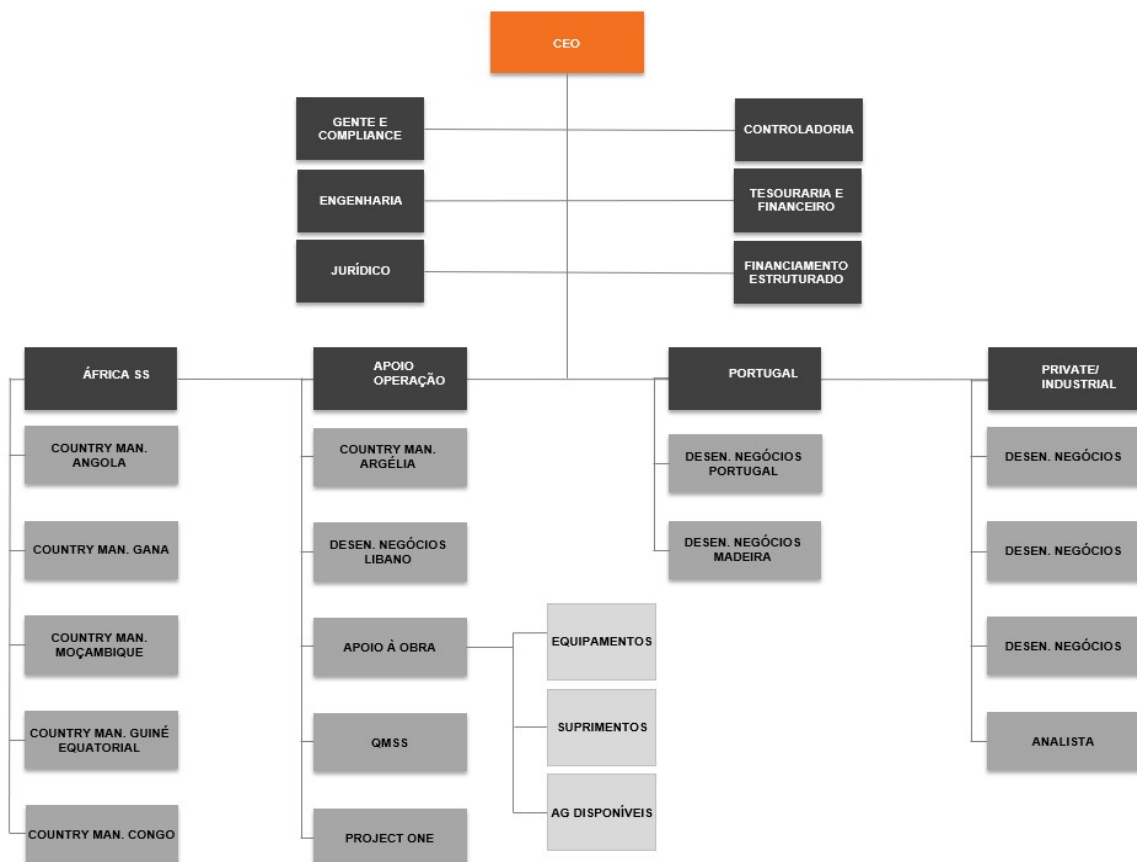


Figura 17 - Organograma atual

Fonte: Material de integração Zagope

O organograma representado na figura 17, permite concluir que apesar de ter que reportar ao grupo Andrade Gutierrez, o *CEO* é o líder da organização, e está por isso em relação de superioridade hierárquica com todos os outros Diretores, tanto os de departamento corporativo (Controladoria, Tesouraria e Financeira, Financiamento Estruturado, Gente e *Compliance*, Engenharia, Jurídico) como os de unidades de negócios (África Subsariana, Apoio à Operação, Portugal, *Private/Industrial*).

A unidade de negócio África Subsariana é composta por mercados operacionais e não operacionais, tendo ainda um Country Manager por país, que respondem ao Diretor desta unidade. A unidade de negócio Portugal, também, é composta por mercados operacionais e não operacionais e tem um Desenvolvedor de Negócio para o Continente e outro para a Madeira, estando ambos a cargo do Diretor da unidade. O *Private/Industrial* é uma unidade de negócio nova e é composta por três Desenvolvedores de Negócios e um Analista. A empresa decidiu desde 2017 criar uma área exclusivamente para os mercados que estejam em operação, tendo a designado de Apoio à Operação. O seu Diretor tem ao seu cargo dois Country Manager/Desenvolvedor de Negócio, um responsável pelo QMSS (Qualidade e Segurança), um responsável pelo Project One (Excelência Operacional) e um responsável de Apoio à Obra, sendo que este é responsável por pelas áreas de Equipamentos (que estão disponíveis na empresa para operação), Suprimentos e AG Disponíveis (equipamentos que estão para venda).

Analisando a estrutura empresarial da Zagope, segundo a tipologia de Mintzberg, constata-se que a coordenação é efetuada pela standardização dos resultados e pela supervisão intermédia, atribui-se grande importância à linha hierárquica, concluindo-se assim tratar-se de uma estrutura divisionada.

4.4 Caracterização do Sistema Controlo de Gestão atual da Empresa

A Zagope é uma empresa que privilegia e sempre privilegiou o controlo de gestão, sendo que esta ideia ficou bem reforçada na entrevista ao *CEO* da empresa onde o mesmo referiu que o “o controlo de gestão é o radar da empresa e tem uma importância vital dentro da mesma”. Olhando para o organograma da empresa, o controlo de gestão está incorporado no departamento da Controladoria, juntamente, com as áreas de contabilidade e o tributário, o que permite o *report* direto ao *CEO* da empresa.

Conforme também já foi apresentado, o organograma da empresa está subdividido em unidades de negócios, sendo algumas corporativas e outras de operação (mercados). Cada

uma das unidades corporativas representa um centro de responsabilidade, assim como cada uma das unidades de operação (países de atuação da empresa) e, como tal, têm o dever de apresentar os seus resultados mensais, que contribuirão para o resultado da empresa. É, também, importante referir que todas as unidades corporativas são centros de custos, pois o poder de decisão dos gestores só tem impacto financeiro sobre os gastos, enquanto que cada um dos mercados onde a empresa opera, constitui um centro de investimento, já que as decisões dos responsáveis têm impacto financeiro a nível dos gastos, rendimentos, ativos e passivos.

Para dar suporte a esta estruturação organizacional, a empresa sempre investiu muito em sistemas de informação, tendo desde 2012 implementado o ERP (SAP), um sistema integrado, que permite aceder na mesma plataforma aos módulos da contabilidade, financeira, logística e engenharia. O SAP (figura 18) permitiu um grande “salto” na qualidade da informação, uma vez que para além de permitir a classificação contabilística, possibilitava, também, a introdução de informação analítica no registo dos documentos. É um sistema que possibilita a extração de inúmeros relatórios fundamentais à gestão, de acordo com a classificação/natureza pretendida, dos quais se salienta o resultado por projeto, por país, por diretores entre outros.

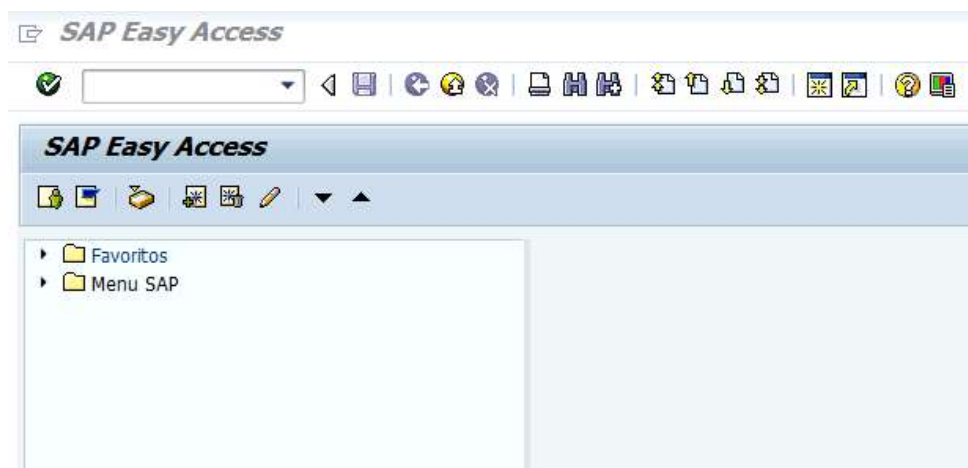


Figura 18 - ERP SAP

Fonte: Software Zagope

A organização dispõe, também, de sistemas específicos que auxiliam no planeamento operacional, tais como:

- ❖ **Custo Programado (CPO)** – sistema onde são detalhados os custos diretos, indiretos, gastos com instalações, *over* específico, seguros e garantias necessários para a execução da obra. O orçamento é elaborado a nível de elementos analíticos

(plano estruturado de projeto – PEP), sendo por isso possível comparar com a informação real extraída do SAP com o mesmo nível de detalhe;

- ❖ Planejamento de Resultados Atualizados (PRA) – sistema de orçamentação que recebe o input do custo programado, consolida e disponibiliza os resultados económicos e financeiros orçados para cada projeto;
- ❖ *Overhead* – sistema utilizado para elaboração e acompanhamento de orçamento de custos desta natureza, ou seja, custos de estrutura.

A Zagope elabora no início de cada ano um plano de objetivos anual (PO), recorrendo ao CPO, PRA e sistema *Overhead*, que se assume como o seu farol durante aquele período. O PO consolidado é o resultado dos PO's de todas as unidades, e representa o resultado que a empresa pretende alcançar naquele período de tempo. Cada unidade desenvolve o seu plano de objetivo anual, de acordo com as diretrizes estratégicas da empresa. A elaboração do mesmo pressupõe a contribuição de todos os departamentos, de forma a que o orçamento seja coerente e exequível. Após a sua elaboração, o PO deverá ser difundido na empresa para que todos o conheçam e direcionem as suas ações em prol do seu cumprimento. É frequente a empresa efetuar atualização do PO mais do que uma vez durante um ano, já que estas reorçamentações tem como finalidade apurar o resultado estimado o mais próximo da realidade.

Como forma de elaboração de controlo orçamental, a Zagope utiliza o *Qlikview*, um sistema que permite carregar na mesma plataforma os dados orçados nos sistemas já referidos e os dados reais do SAP. O *Qlikview* permite efetuar o acompanhamento do resultado real de cada projeto com o previsto no fecho comercial e PO. No caso de comparação do resultado real com o PO, é possível efetuar análises detalhadas ao nível de produtividades, eficiências e custos, possibilitando assim a identificação de desvios e a adoção de ações corretivas com propósito de alinhamento das ações à estratégia empresarial.

Estes sistemas de informação de que dispõe a empresa, para além de disponibilizarem mensalmente os balanços patrimoniais, demonstrações de fluxo de caixa e demonstrações de resultados das unidades de negócio/operação e o consolidado da Zagope, permitem ainda, o desenvolvimento de uma demonstração de resultado por projeto, sendo o resultado até à margem bruta da responsabilidade total do gestor do centro. Após a margem bruta, existem custos que não estão sob a alçada do gestor do centro, tais como os custos de estrutura, designado na empresa de custos de *overhead*. Estes gastos são

provenientes dos centros de custos, e são imputados aos projetos através da chave de repartição (overhead/faturamento). Este método de absorção de custos poderá desvirtuar o resultado dos centros de investimentos porque são montantes cujas naturezas não são controláveis pelo gestor do centro.

De realçar que as ferramentas Custo Programado e *Qlikview* são de utilização, exclusivamente, interna, enquanto que o PRA e o SAP são regularmente consultadas pelas entidades auditoras.

A empresa utiliza um portal interno para registo de informação não financeira que servirá de base para avaliação de desempenho e tomada de decisão.

A tabela 9 apresenta as ferramentas de controlo de gestão existentes na empresa e a sua relação com os diferentes tipos de controlo de gestão. Com a mesma, constata-se que a Zagope já passou por diferentes fases do controlo de gestão estando capacitada para impulsionar um controlo de gestão integrado, desde que potencie os seus recursos.

Tabela 9 - Tipologia de Controlo de Gestão existente

Tipo de Controlo de Gestão	Fase	Características das Fases	Existência de Ferramentas na Empresa
Retrospectivo	1	Contabilidade Geral Operacional	SIM
		Procedimentos Administrativos e Circuitos de Informação	SIM
		"BSC" Financeiro e Global	NÃO
	2	Contabilidade Analítica	SIM
		Centros de Responsabilidade	SIM
		"Tableaux de Bord" Informativos	SIM
Prospetivo	3	Orçamentos por Centros de Responsabilidade	SIM
		Orçamentos por Mês ou por Trimestre	SIM
		"Tableaux de Bord" com Sinais de Alerta	SIM
Integrado	4	Plano Estratégico a Longo Prazo	SIM
	5	Plano Operacional a Médio Prazo	SIM
		Integração do Orçamento como o 1º ano de plano	SIM
	6	Concordância no tempo de elaboração planos e do orçamento	SIM
	7	Acompanhamento previsional integrado	SIM

Apesar destas potencialidades dos sistemas de informação da empresa, o Excel ainda continua a ser muito utilizado na organização, cabendo aos líderes incentivarem as suas

equipas a utilizarem cada vez menos esta ferramenta suscetível de erro humano aquando da edição de relatórios.

O controlo de gestão, também, é alvo de algumas críticas na Zagope. Em entrevistas ao *CEO* e a um Diretor de uma unidade de negócio, ambos referiram que os relatórios do controlo de gestão devem ser mais simples, apresentarem menos informação e com menos erro possível, uma vez que os atuais apresentam excesso de informação. O *CEO* referiu ainda que “o departamento de controlo de gestão precisa de se capacitar para dar respostas mais rápidas e mais eficazes e com preferência de erro zero”.

Importa, também, referir que existe alguma insatisfação relativamente a alguns processos da empresa e a ideia de excesso de informação e indicadores é geral para a maioria dos gestores.

4.5 Caracterização do Sistema Gestão de Desempenho da Empresa

Conforme já foi referido anteriormente, um dos cinco princípios da empresa é o “Nos dedicamos a Gente”. A Zagope procura pessoas que privilegiem a aprendizagem e melhoria, trabalho de equipa e gestão com reconhecimento. Os gestores devem ser líderes inspiradores, defensores de valores como a integridade e ética, com energia para mudar e visão de longo prazo. Devem ser capazes de proporcionar o desenvolvimento das pessoas e a promoção de equipas meritocráticas, pois o seu sucesso é a consequência do sucesso da sua equipa.

A área de Recursos Humanos, designada na empresa de Gente e *Compliance*, apresenta-se no organigrama com um posicionamento similar ao departamento onde está incluído o controlo de gestão (Controladoria), ou seja, com reporte direto ao *CEO*, o que indicia a importância que é dada às pessoas no seio da organização.

Este departamento tem desenhado a sua política de planeamento de gestão de recursos humanos de acordo com o plano de objetivos definido no início do ano, mas devido a falta de comunicação, este planeamento não tem sido atualizado à medida que se “calibra” os orçamentos, fazendo com que muitas ações sejam reativas.

A unidade de Gente e *Compliance*, tem definida todo o processo de recrutamento e seleção, assim como a integração do novo colaborador, pois existe a consciencialização do grau de importância de contratação do melhor capital humano, tal como como a relevância da primeira impressão aquando da sua chegada à empresa.

A Zagope privilegia o recrutamento interno em detrimento do externo, recorrendo ao xadrez de gente (movimentação dos colaboradores entre departamentos) para o suprimento de novas necessidades de contratação. A figura 19 mostra o programa do primeiro dia do novo colaborador.

AGENDA DO DIA	
10h00	BOAS VINDAS
10h30	APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL + CULTURA AG
11h00	COMPLIANCE
11h30	RH (CONTRATO E OUTROS)
12h30	ALMOÇO
14h00	TOUR PELO ESCRITÓRIO
14h40	INTEGRAÇÃO NA ÁREA

Figura 19 - Agenda do 1º dia do colaborador

Fonte: Material de integração Zagope

A empresa tem apostado muito na formação dos seus colaboradores aos longo dos últimos anos, quer a nível de disponibilização *e-learning* de plano de unidades curriculares (UDC) a todos os colaboradores na Universidade AG (tabela 10), quer através de programas (internos e externos) ajustados às funções, com destaque de programas para líderes, apoio à frequência de licenciaturas e mestrados (desde que cumpram determinados requisitos), entre outros.

Com a situação atual em que se encontra a empresa, os apoios à frequência de licenciaturas e mestrados, assim como outros apoios não se têm verificado.

O investimento na formação tem como finalidades a capacitação, a motivação e a melhoria de desempenho de cada colaborador.

Segue abaixo algumas metodologias de recrutamento e programas de formações existentes na empresa.

Tabela 10 - Formações Universidade AG e atividades de Recrutamento e Seleção

UNIVERSIDADE AG	RECRUTAMENTO & SELEÇÃO
Plano Anual de Formação	Recrutamento Interno e Externo
Workshops de Desenvolvimento	Gestão das Desmobilizações
E-learning	Xadrez Gente
Programas de Desenvolvimento:	Acolhimento e Integração
PDS – Sucessores	
PDP – Presidentes	
PGC – Gerentes de Contrato	
PDN –Negócios	

Fonte: Adaptado Portal corporativo Zagope

O sistema de gestão de desempenho da Zagope consubstancia-se no Portal Sistema de Gente. O Sistema de Gente foi desenhado com o objetivo de ser uma plataforma que integrasse o *Balanced Scorecard* e o Plano de Metas Individuais (PMI) existentes. O Ciclo de Gente (figura 20), implementado na empresa desde 2011, é o processo de avaliação de desempenho e gestão de carreiras dos colaboradores da empresa. Este foi o processo adotado pela empresa para cumprir o princípio da meritocracia.



Figura 20 - Ciclo de Gente

Fonte: Material de integração Zagope

O fechamento e definição de metas representa o início e o fim do ciclo, apenas, para os colaboradores executivos que tenham as metas. É por este motivo, composto por dois processos distintos, mas interligados, que permitem avaliar os resultados e entregas efetuadas pelo colaborador: fechamento de metas (apuramento dos resultados de metas estabelecidos no ano anterior) e desdobramento e definição de metas (definição de novas metas para o ano atual). A definição das metas financeiras tem por base o valor do PO, mas a ação resultante do fechamento das metas não é refletida/relacionada ao

cumprimento da estratégia da empresa. Não existe desdobramento das metas individuais dos gestores para as suas equipas.

A Zagope defende que as metas devam ser definidas de acordo com o conceito *smart*: específico (*specific*), mensurável (*measurable*), atingível (*achievable*), relevante (*relevant*) e temporal (*time*).

A definição de metas é um dos processos a ser reavaliado. Para esse efeito deverá ser consultado o anexo 9 (metas sistema de gente atual) para que seja possível efetuar uma análise crítica e agregadora de valor a este processo e o seu impacto no sistema de avaliação de desempenho implementado na empresa.

A figura 21 mostra as escalas de avaliação das metas e o percentual correspondente.



Figura 21 – Escalas de avaliação de resultado

Fonte: Portal corporativo Zagope

A segunda etapa do ciclo de gente é a avaliação 360°. Sendo uma réplica do processo existente na Andrade Gutierrez, esta permite avaliar a componente comportamental do desempenho do colaborador, aferindo o seu grau de alinhamento à cultura AG. É um processo caracterizado pela atribuição de feedbacks tanto do gestor imediato, como dos pares, clientes internos e subordinados, com base nas dez competências da empresa (tabela 11 e figura 22).

A tabela 11 mostra as dez competências defendidas pela empresa como fundamentais na avaliação 360°, sendo as três primeiras referentes a atitude, as quatro seguintes as pessoas e as três últimas relativas a resultados.

Redesign do Sistema de Avaliação de Performance e Desempenho

Tabela 11 - As 10 competências de avaliação 360º

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO
INTEGRIDADE E ÉTICA	Age com integridade, ética e transparência, cumprindo a lei e as políticas internas, sendo intolerante com desvios e exigindo uma conduta ética de si mesmo e de todos aqueles com quem se relaciona (equipe, líderes, liderados, pares, fornecedores, clientes, parceiros, etc). Zela pela perenidade e reputação da AG, demonstrando aderência à Cultura, Código de Ética e Conduta, políticas internas, segurança e governança empresarial.
ENERGIA PARA MUDAR	É aberto a novas ideias, entende e se engaja com a necessidade de mudanças, contribuindo com o sucesso. Adere aos desafios, participa e defende com otimismo e visão crítica os novos rumos da AG. Adapta-se bem à situações adversas, sendo flexível e equilibrado, transmitindo confiança e energia aos outros.
VISÃO DE LONGO PRAZO	Entende a estratégia da empresa e participa ativamente de suas ações, desdobrando e comunicando essa visão para o time. Orienta suas ações pelo horizonte de longo prazo, antecipando oportunidades para garantir a competitividade e a perenidade da AG.
APRENDIZAGEM E MELHORIA	Sai da zona de conforto, ampliando e compartilhando seus conhecimentos. Sabe ouvir e aprende com o outro, porque entende que ideias inovadoras podem surgir de qualquer pessoa. Realiza coisas diferentes (novas formas de trabalho, tecnologias, parcerias) com foco em melhores resultados, incentivando o espírito de dono e proatividade para trazer melhorias para AG.
LIDERANÇA QUE INSPIRA	Engaja e inspira por agir de acordo com seu discurso, transmitindo credibilidade e confiança e liderando pelo exemplo. Comunica-se com clareza, objetividade e transparência, com foco em quem está ouvindo, atuando para que a equipe esteja informada sobre decisões que a afetam.
GESTÃO COM RECONHECIMENTO	Reconhece as realizações de cada um e premia de forma justa, promovendo a meritocracia e o alto desempenho na AG. Identifica os pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento, inspirando as pessoas a buscarem ser melhores. Acompanha as contribuições de cada um, apoiando seu desenvolvimento através de feedback claro e objetivo, atraindo gente boa para equipe e desenvolvendo sucessores.
TRABALHO EM EQUIPE	Trabalha bem em equipe, coopera com seu time e compartilha informações. Respeita e valoriza a opinião do outro, se interessa e aprende com seus pares. Constrói junto e suas contribuições agregam valor. Cria espírito de time, incentivando cooperação entre as áreas.
PLANEJAMENTO EFETIVO	Organiza e planeja seu próprio trabalho e/ou de sua equipe, antecipando e mitigando riscos, mantendo controle de tempo, recursos, custos e segurança, garantindo sua evolução para cumprir o combinado. Visa a excelência operacional, otimizando recursos, aplicando o planejamento para o processo como um todo.
COMPROMISSO COM O RESULTADO	Comprometido com o resultado, não espera uma ordem para resolver problemas. Lida com imprevistos com espírito de dono para entregar na qualidade e prazo esperado. Traça e atinge metas ambiciosas, mas realistas para si e sua equipe, acompanhando sua evolução com dedicação e empenho, trazendo clareza sobre o que é prioridade para maximizar os resultados.
PREFERÊNCIA DO CLIENTE PELA EXCELÊNCIA NA ENTREGA	Entrega o combinado ao cliente (interno/ externo), sendo reconhecido pela excelência técnica e profissionalismo. Está preparado para trazer soluções de forma aberta e transparente, dentro do combinado, em uma relação ganha-ganha. Está conectado com tendências do sector e antecipa necessidades dos clientes, tornando a AG mais competitiva.

Fonte: Adaptado material de integração Zagope



Figura 22 – Rede de avaliadores de avaliação 360°

Fonte: Portal corporativo Zagope

Devido à existência de inúmeras funções e à dificuldade que seria a criação de uma tipologia de avaliação padronizada e igualitária para todos os colaboradores, a AG decidiu criar uma divisão das funções pelo grau de complexidade e uma escala de avaliação comportamental, de acordo com o nível de atuação, sendo estas, inadequada, inexpressiva, parcial, plena e excepcional (figura 23).

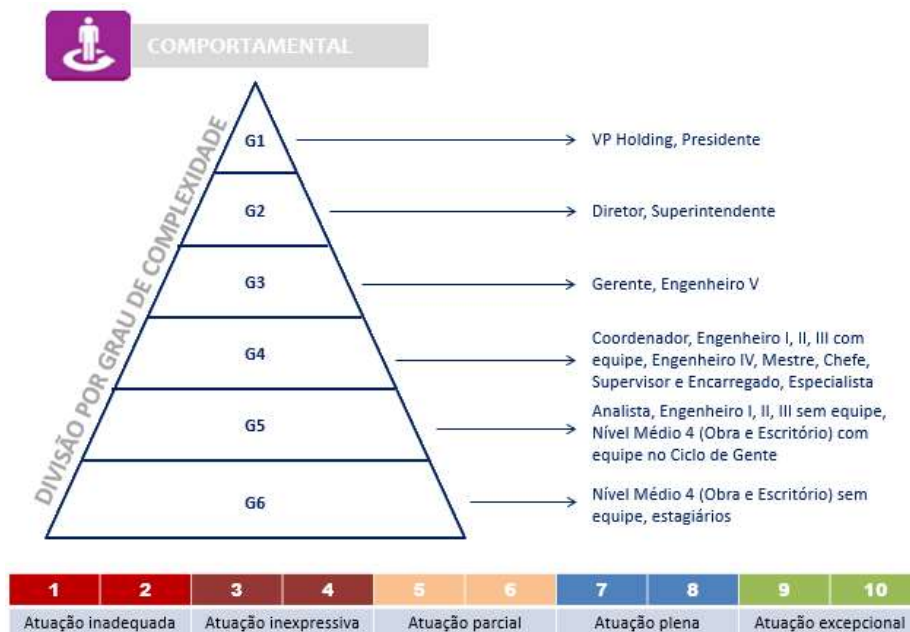


Figura 23 – Divisão por grau de complexidade e escala de avaliação 360°

Fonte: adaptado do Portal corporativo Zagope

O processo de avaliação 360° é composto por: indicação da rede de avaliadores (pares e clientes), validação do gestor, fase de recusa dos avaliadores, momento de avaliação e emissão de relatórios.

O desempenho global do colaborador é composto pelos resultados da avaliação 360° juntamente com o apurado nas metas. De acordo com a figura 24, considerando estas duas componentes, identifica-se, com maior assertividade, qual o desempenho individual do colaborador e qual o seu nível de contribuição para o negócio da empresa.

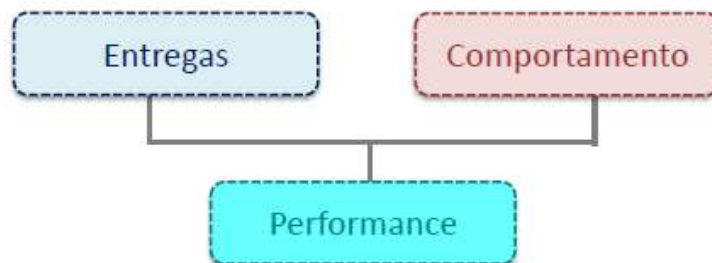


Figura 24 - Componentes de avaliação de desempenho

Fonte: Material de integração Zagope

A terceira fase do ciclo de gente é a reunião de gente, em que o gestor avalia o desempenho dos seus liderados e toma decisões sobre a carreira destes. Nesta reunião, o “colegiado” (termo utilizado na empresa para definir a equipa presente que avaliará o colaborador), não avalia só o desempenho e o potencial do colaborador, como analisa também os seus interesses de carreira, os seus pontos fortes e os a desenvolver. No final das reuniões, cada colaborador é classificado numa curva ABC, sendo A correspondente a funcionários prontos para promoção, B os que são para manter e potenciá-los, sendo C os colaboradores que deverão ser desligados.

As etapas desta fase começam antes mesmo da reunião, propriamente dita. Existem duas fases preliminares, sendo elas o preenchimento de dados da trajetória de carreira do colaborador (feito pelo próprio), seguindo-se da pré-avaliação do gestor. A figura 25 mostra os passos da reunião.

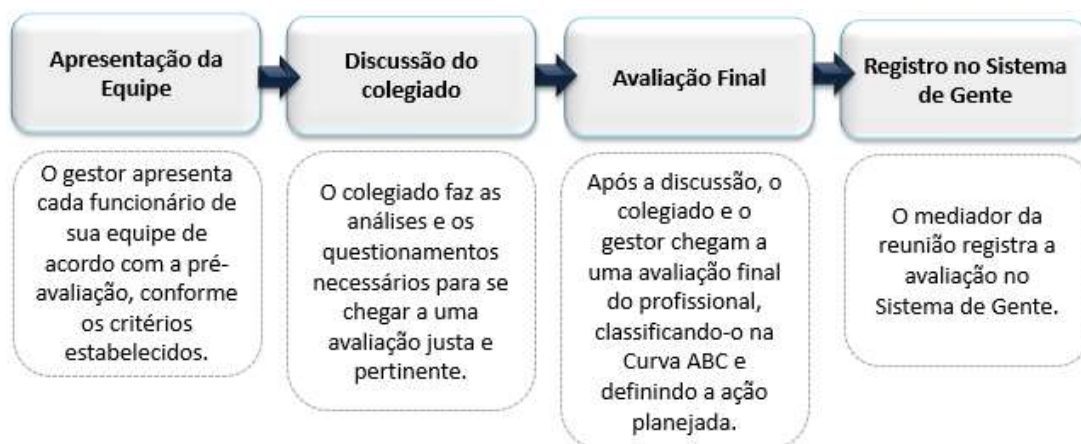


Figura 25 – Etapas da reunião de gente

Fonte: Material de integração Zagope

O resultado da reunião de gente é comunicado ao colaborador na quarta fase do ciclo de gente, ou seja, no feedback, independentemente de poder consultar esta informação sempre que quiser na ficha eletrónica do sistema de gente.

Segue abaixo na figura 26, um exemplo de modelo de estrutura de equipa (colegiado) atual, que poderia fazer parte de uma reunião de gente.



Figura 26 – Exemplo de uma estrutura de "colegiado" de reunião de gente

Fonte: Portal corporativo Zagope

A quarta e última fase do processo de ciclo de gente é o feedback. É uma fase onde a capacidade comunicativa do gestor imediato é colocada à “prova”, já que terá que comunicar ao liderado o resultado da reunião de gente, a sua classificação na curva ABC e os comentários do colegiado sobre o mesmo. Esta conversa, com prazo para ocorrência no máximo um mês, deverá desencadear a elaboração de um plano de desenvolvimento individual (PDI), devendo tanto a conversa como o PDI serem registados no sistema de gente. O gestor deverá registar, também, no sistema de gente se houve concordância do avaliado relativamente ao feedback recebido, devendo todos estes registos serem validados pelo colaborador no sistema. Este momento também é canalizado para se efetuar o acompanhamento das metas definidas no início do ano.

De uma forma geral, o processo de avaliação de desempenho da Zagope tem dois momentos marcantes que são a avaliação de resultados (executivos) e as competências dos colaboradores, numa fase inicial, e a reunião de gente onde é efetuada a calibração dos resultados. Em termos gráficos, o processo é composto pelos elementos presentes na figura 27 que se segue.

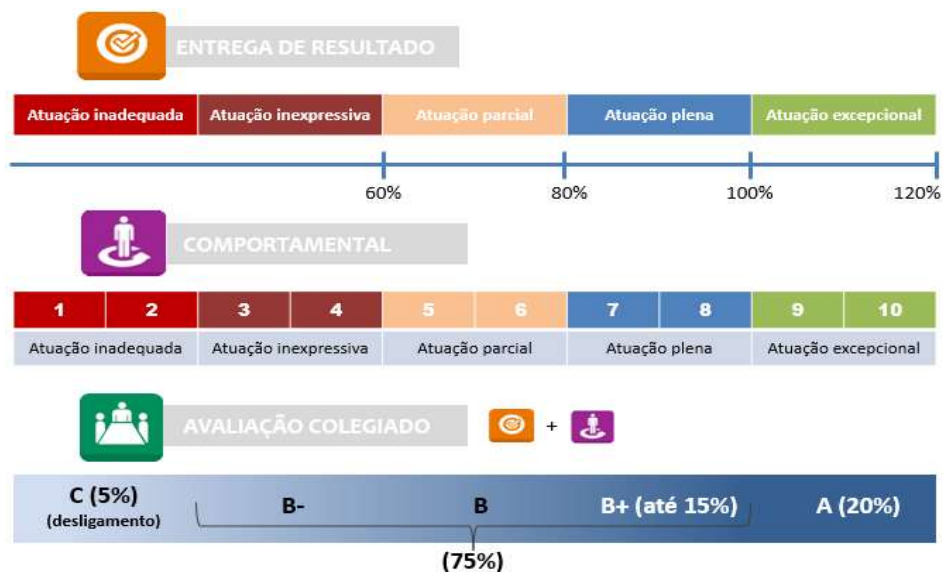


Figura 27 - Processo de avaliação de desempenho

Fonte: Manual de políticas da empresa

Na entrevista realizada ao *CEO* da empresa, o mesmo referiu que este ano não haverá a avaliação de desempenho porque a empresa terá o seu foco nas métricas financeiras volume de contratação, geração de resultado contabilístico e geração de saldo de caixa, ficando as métricas não financeiras em “*stand-by*”. Foi possível, ainda, perceber tanto na entrevista com o *CEO* como em conversa com a Responsável de Recursos Humanos que o sistema de avaliação de desempenho não se encontra enquadrado com a realidade da empresa e deverá ser redesenhado um novo sistema alinhado aos novos desafios da empresa e onde impere a meritocracia, justiça e simplicidade.

4.6 Sistema de Gestão de Recompensas na Empresa

O ciclo de gente foi o processo encontrado pela empresa para tornar a avaliação de desempenho meritocrática. É a classificação na curva ABC da reunião de gente que serve de suporte para o cumprimento do princípio de meritocracia.

Para conceder o mérito a um colaborador, a Zagope cruza o seu posicionamento na faixa salarial com a avaliação de desempenho obtida.

A Zagope tem definido um pacote de recompensa total, que é comunicado aos colaboradores aquando da sua contratação. É fundamental que os colaboradores a entendam porque inclui para além da remuneração, os benefícios, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, formando uma proposta de valor muito maior que o salário base.

A empresa recorre ao benchmarking salarial com o objetivo de acompanhar e atualizar as faixas salariais praticadas internamente, embora de uma forma pouco regular.

A tabela salarial dos executivos da empresa foi reenquadrada há poucos anos atrás, com base em benchmarking, onde o foco foi a análise do descritivo das funções e avaliação de funções (*job grade*). Os critérios de avaliação foram o *know-how*, resolução de problemas e responsabilidade, sendo atribuído no final um *grade* para cada uma das funções.

Segue abaixo na figura 28, a classificação dos níveis funcionais para a aplicação da tabela salarial, onde é possível verificar que os *grades* só são aplicáveis aos profissionais executivos.

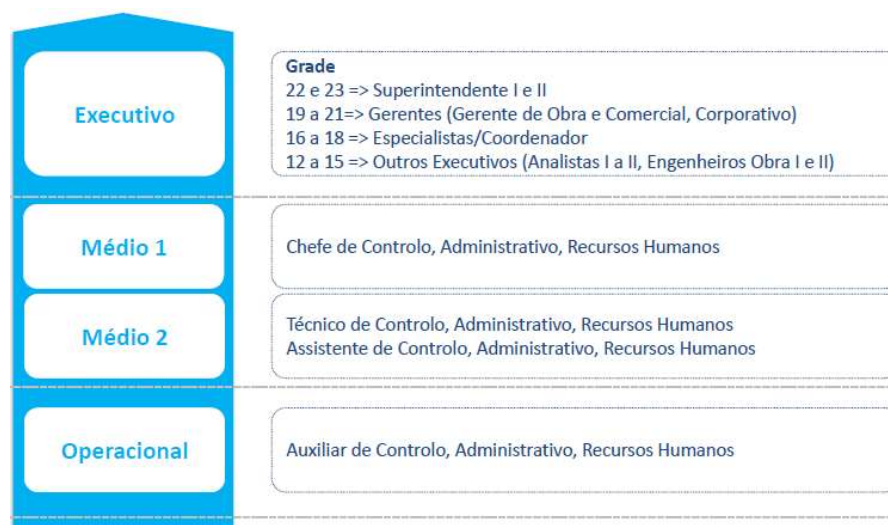


Figura 28 - Classificação funcional

Fonte: Portal corporativo da empresa

O mérito na Zagope é forma como o salário do colaborador varia dentro de um intervalo para a sua categoria funcional. Só é possível haver essa variação se o tempo mínimo desde o último mérito ou promoção tenha sido de, pelo menos, nove meses e após a reunião de gente.

A remuneração base é composta pelo vencimento base (VB) e pela isenção de horário de trabalho (IHT). Já os benefícios existentes na empresa, são um componente importante no pacote de recompensa total, variam de acordo com o nível funcional e são utilizados para atrair e reter bons profissionais. São eles o seguro de vida, seguro de saúde, seguro internacional, liberações, telemóvel, estacionamento, autocarro, automóvel e acesso ao clube de benefícios onde existem inúmeras parcerias com outras entidades baseadas numa relação *win-win*.

Para os colaboradores que se encontram deslocados nos mercados, existe o adicional de mobilidade, uma componente de recompensa total que se obtém através do cálculo $(VB+IHT) \times \% \text{ definida por país} \times 11/\text{ano}$.

Por fim temos a remuneração variável, designada na empresa por prémio de remuneração variável (PRV), que é atribuída em função dos resultados da empresa. As políticas de remuneração tal como muitas outras já referidas, são réplicas das existentes na Andrade Gutierrez. Para o caso de remuneração variável, a empresa utiliza três “gatilhos”, em que só a sua avaliação conjunta permitirá atribuição desta remuneração:

- ❖ o somatório de todos os EVA's das unidades de operação $\geq 10\%$ do EVA previsto no PO;
- ❖ Caso o EVA de uma unidade seja negativa, todos os colaboradores pertencentes a esta unidade perdem o direito a receberem o PRV;
- ❖ Resultado metas $\geq 60\%$

Complementarmente, a empresa apresenta também os critérios de elegibilidade para o recebimento do prémio de remuneração variável, sendo tanto para os executivos como para os médios, a permanência mínima de 3 meses na empresa (pagamento proporcional) mais o resultado de ciclo de gente.

Segue abaixo na tabela 12, o modelo de gratificação para os médios que estão nos mercados:

Tabela 12 - Modelo de gratificação dos médios

Curva ABC	Ação Planeada	Nº Vencimentos
A	PROMOVER ou PREPARAR	3
A	MANTER ou MOVER	2,5
B	PROMOVER ou PREPARAR	2
B	MANTER ou MOVER	1,5
B	ACOMPANHAR	1
B	RECUPERAR	0
C	DESLIGAR	0
Sem Avaliação		1

Fonte: Portal corporativo da empresa

A empresa desenvolveu um sistema de incentivos alinhado à sua estratégia e que tem como suporte o resultado de ciclo de gente. O pacote de recompensa total foi desenhado com o objetivo de motivar os colaboradores, mantendo-os satisfeitos no desempenho das suas funções.

4.7 Gestão de Carreiras na Empresa

Como já foi referido, a aposta na formação tem sido uma preocupação da empresa, sendo que as possibilidades existentes estão ajustadas ao negócio da empresa. A disponibilização de unidades curriculares, programas para líderes e financiamento da licenciatura ou mestrado constituem as principais ofertas de formação da empresa. Esta aposta no desenvolvimento do colaborador permite que o mesmo adquira competências tanto para o desempenho das suas funções como para a projeção da sua carreira, proporcionando aumento no seu grau de satisfação e motivação no desempenho das suas funções.

A Zagope acredita que a gestão de capital humano deverá ser um processo de responsabilidade partilhada, cabendo aos profissionais o planeamento das suas carreiras, aos líderes a gestão das suas equipas e à empresa a definição de estratégia e gestão de oportunidades.

O sistema de gestão de avaliação de desempenho da Zagope (Sistema de Gente), também contribui para a gestão de carreiras, na medida em que mantém o registo de dados da trajetória de carreira do colaborador e dos resultados de todas as suas avaliações. É na reunião de gente onde é avaliada a *performance* e o potencial de crescimento de cada colaborador, sendo, ainda, calibrada as avaliações obtidas quanto à entrega de resultado e ao comportamento, originando a classificação na curva ABC. O facto de todos estes dados do colaborador se encontrarem no Sistema de Gente, possibilita aos gestores o acesso rápido a estas informações, permitindo a tomada de decisões, relativamente à participação em formações, movimentações entre áreas (mercados) e promoções.

O resultado da reunião de gente deverá ser comunicado ao colaborador na fase de feedback, através de uma conversa entre o gestor imediato e o liderado, em que o primeiro indica os pontos fortes e a desenvolver do colaborador. Esta conversa, deverá originar a elaboração conjunta de um plano de desenvolvimento individual para o liderado sempre com o foco no desenvolvimento da carreira dentro da organização.

É evidente a existência de relação entre a avaliação de desempenho e a gestão de carreiras na Zagope, e esta relação ainda se torna mais visível quando se analisa o manual das políticas da empresa e constata-se que sempre que haja oportunidade interna de promoção, esta prioriza a sua concessão de acordo com o resultado obtido no ciclo de gente. Para além das promoções, sempre que haja alguma vaga interna, a empresa utiliza o mecanismo de xadrez de gente que consiste em analisar os dados fornecidos pelo colaborador no sistema de gente, como a formação académica, interesses de carreira, e que em conjunto com o resultado da reunião de gente servirão para avaliar a possibilidade de mobilidade interna. A promoção só é possível na Zagope caso haja existência da vaga e o colaborador não tenha sido promovido nos últimos doze meses.

Ainda na perspetiva interna, a empresa tem o programa de potenciais diferenciados, cujos beneficiários são definidos após a reunião de gente, sendo direcionados aos profissionais que a empresa acredita que estejam alinhados à estratégia, tenham potencial para crescimento rápido e que tragam resultados consistentes. Existe também o programa corporativo de *coaching* direcionado para os executivos e trainees, em que o foco principal é o suporte para o desenvolvimento de uma atuação mais alinhada aos objetivos estratégicos da empresa. A Zagope preocupa-se, também, com a carreira dos executivos de nível estratégico que são desligados da empresa, proporcionando-os um processo de *outplacement*, que consiste numa consultoria individual durante um período de seis meses, com a finalidade de prepará-los para uma nova oportunidade de trabalho.

Relativamente aos jovens, a empresa tem programas específicos para o desenvolvimento da cultura de *performance*, dos quais se destacam o programa de estágio e programa internacional de *trainees*.

Tabela 13 - Programas de carreiras

GESTÃO DE CARREIRAS
Ciclo de Gente
Xadrez de Gente
Potenciais Diferenciados
Plano de Sucessão
Programa Corporativo <i>Coaching</i>
Programa de Estágio
Programa Internacional de <i>Trainees</i>

Fonte: Adaptado material de integração Zagope

A empresa defende a elaboração de um plano anual de formação para dar suporte a todos os seus programas de gestão de carreiras (tabela 13). Este plano, conforme a figura 29, consiste no levantamento das necessidades de formação e da sua consolidação, antes da sua concretização, finalizando com a avaliação da sua eficácia.



Figura 29 – Circuito de formação e desenvolvimento

Fonte: Manual de políticas da empresa

De uma forma geral, conclui-se que a gestão de carreiras é uma consequência da avaliação de desempenho efetuada ao colaborador, e quanto melhor for a avaliação deste, melhores serão as suas possibilidades de carreira.

4.8 Análise Crítica

Este capítulo surge no seguimento do diagnóstico efetuado à empresa Zagope e tem como objetivo identificar oportunidades de melhorias ao bom desempenho organizacional da mesma. A Zagope é uma empresa que ao longo dos seus 51 anos de existência, tem-se submetido a inúmeras mudanças e sempre com uma ótima taxa de sucesso. É uma organização pertencente ao grupo brasileiro Andrade Gutierrez e que tem optado por partilhar da mesma missão, visão e valores da empresa mãe.

A empresa partilha de muitos ideais da empresa mãe e isso é bem visível não só na missão, visão e valores como também nas práticas de recursos humanos. A gestão de desempenho, sistemas de incentivos e gestão de carreiras existentes na Zagope são uma réplica das práticas existentes na Andrade Gutierrez e por este motivo são estandardizadas e desenquadradas para a realidade da empresa.

Durante as entrevistas realizadas, ficou bem patente que o processo de comunicação existente na empresa precisa de melhorar. Esta ideia também é partilhada pelo *CEO* da

empresa, já que o mesmo defende que uma boa comunicação é fundamental para que a estratégia da empresa seja disseminada na organização.

O controlo de gestão existente na empresa permitia que os gestores baseassem as suas decisões em informações disponibilizadas por indicadores financeiros e não financeiros embora o excesso de indicadores seja uma situação a melhorar. O *CEO* da empresa foi taxativo na necessidade de só serem desenvolvidos e utilizados indicadores que agreguem valor e com margem de erro nula. É fundamental que o controlo de gestão tenha o foco só na informação agregadora de valor e que a produza sem erros.

Relativamente à existência de um instrumento técnico que alinhe os objetivos departamentais à estratégia da empresa e avalie a sua *performance*, concluiu-se que existe a ideia e tentativa de um modelo similar ao *Balanced Scorecard*, embora se acredite que na verdadeira conceção da palavra este modelo não exista na sua plenitude. Assim, sugerimos a criação e comunicação dos *Balanced Scorecard* como modelo de gestão estratégica da empresa.

O sistema de gestão de desempenho da empresa foi concebido para a realidade da Andrade Gutierrez e replicado para a Zagope. Esta situação faz com que o sistema de gente seja burocrático e desenquadrado com a realidade da empresa, ao ponto do *CEO* ter suspenso as avaliações no ano em curso. É preciso que a avaliação por objetivos seja alargada a mais colaboradores e que haja desdobramento da estratégia pelas equipas. Pretende-se um sistema de gestão de desempenho simples, meritocrático, que impacte nos objetivos estratégicos, e que também vise a responsabilização dos gestores e funcionários. Por exemplo, deverá ser ponderada a necessidade de todos os colaboradores serem avaliados nas dez competências, uma vez que se acredita que existem funções que a avaliação neste número de competências não agrega valor ao objetivo pretendido.

Ainda no processo de avaliação de desempenho existente na empresa, a equipa de avaliadores que compõe a reunião de gente, deverá ser constituída por gestores que realmente estiveram em contacto com o avaliado ao longo do ano para que se obtenha uma avaliação o mais justa possível.

A empresa deverá, também, ter em atenção os seus critérios de promoção de forma a não perder talentos, já que um colaborador que já tenha sido promovido nos últimos doze meses não possa ser promovido novamente mesmo que haja vaga para tal. O mesmo se

aplica ao critério de meritocracia já que atualmente um colaborador só possa ser meritocrático após a reunião de gente e nove meses após o último ato de meritocracia.

O sistema de incentivos existente deveria abranger, também, os operacionais e implicar, forçosamente, a existência de gestão de consequências e/ou responsabilização.

Relativamente ao mercado e após a elaboração da análise *SWOT*, conclui-se que a empresa tem forte presença e foco nos mercados africanos, tendo mesmo durante algum tempo deixado de operar de forma sustentada no mercado nacional. É uma empresa que precisa, rapidamente, de operar com sustentabilidade tanto no mercado nacional como em outros mercados internacionais em que ainda não exerça a sua atividade.

De uma forma resumida, a Zagope tem um grande desafio pela frente que é estabilizar internamente para que possa potenciar os seus pontos fortes e suplantará a concorrência feroz existente no mercado da construção. A empresa deverá procurar otimizar os seus recursos, simplificando os seus processos, reduzindo os custos e acrescentando maior qualidade ao seu produto final. É fundamental um alinhamento estratégico com as novas necessidades e definição de instrumentos de controlo de gestão que auxiliem este processo.

5. Projeto de Intervenção

5.1 Apresentação do Projeto

Em consequência do diagnóstico efetuado e para além das situações referidas na análise crítica, o projeto de intervenção deverá dar resposta às questões levantadas no capítulo de introdução:

- ❖ Como fortalecer a empresa e a recolocar no caminho de sucesso?
- ❖ Como tranquilizar os colaboradores, fazendo-os acreditar de que não serão os próximos a serem demitidos?
- ❖ Como reter os talentos fazendo-os acreditar na política da empresa?

Em resposta a todos estes aspetos referenciados, decidiu-se pela elaboração do projeto de redesenho do sistema de gestão de *performance* e de desempenho para a empresa Zagope.

O projeto de intervenção tem como finalidade potenciar todos os processos implementados e que têm correspondido, bem como aproveitar as oportunidades de eventuais lacunas existentes, sugerindo propostas de melhoria sustentada como resposta ao processo de diagnóstico realizado. Por este motivo, o projeto consistirá na identificação da estratégia, e da avaliação da sua relação com a visão, missão e valores, ou seja, com a cultura da empresa. Posteriormente, será redesenhado a ferramenta estratégica de excelência (*Balanced Scorecard*), tendo o controlo de gestão um papel ativo no auxílio na definição dos indicadores, métricas e metas e as suas relações com os processos internos existentes. Como forma de avaliação do contributo dos colaboradores para o cumprimento das metas definidas, será redesenhado um sistema de avaliação de desempenho, assente nos elementos do BSC, em perfis profissionais e fichas de avaliação predefinidos. Para garantir o destaque pretendido ao sistema de avaliação de desempenho, será avaliada a gestão de carreiras e redesenhar-se-á um sistema de incentivos equitativo, de forma a relacionar as práticas de recursos humanos e alcançar o grau de eficácia desejado.

5.2 Objetivos do Projeto

De uma forma geral, e conforme foi referido na Introdução, o projeto tem como objetivos:

- 1) Redesenhar um sistema de gestão de *performance* e desempenho mais completo e eficaz à realidade da empresa, proporcionando melhoria no processo de gestão de *performance* da organização;

- 2) Garantir que os instrumentos de controlo de gestão implementados funcionem como difusores e orientadores dos objetivos estratégicos da empresa, almejando o alinhamento das ações individuais à estratégia;
- 3) Fomentar a aposta no capital humano, criando condições de trabalho sustentável através de um sistema de avaliação de desempenho desafiador, pacote de incentivos apetecível e gestão de carreiras diferenciador, propiciando, ainda, uma cultura de *empowerment*;
- 4) Fortalecer a estrutura interna, de forma a melhorar a satisfação dos clientes através de um serviço diferenciador, originando o retorno económico expectável.

Nos próximos pontos do projeto, demonstrar-se-á o planeamento e as ações que servirão de auxílio para alcançar os objetivos elencados.

5.3 A Estratégia da Empresa

A identificação da estratégia da empresa surge, em primeiro lugar, como o foco de todo o processo, pois o levantamento de todas as informações que com ela se relaciona assume-se como o ponto de partida para todas as ações posteriores. Nesta etapa, a participação do *CEO* da empresa foi fulcral, pois sendo ele o máximo responsável por garantir o cumprimento da estratégia na empresa, a sua participação na sua divulgação não podia deixar de acontecer.

Assim, a estratégia da Zagope passa por:

- ❖ Alcançar, rapidamente, o nível operacional e crescimento sustentável adequado;
- ❖ Aumentar a contratação de *backlog* em 19%, através de clientes privados e projetos públicos de qualidade que tenham um perfil de risco/retorno adequado, e que cumpram as condições contratuais;
- ❖ Preservar a integridade e reputação da Zagope, atuando com *compliance* estreitando o diálogo com os diversos *stakeholders* e comunicando de forma assertiva;
- ❖ Consolidar a cultura de desenvolvimento de negócios, através da estruturação de *funding*, com o objetivo de entender a necessidade do cliente e levar soluções sustentáveis.

Após o levantamento referido, a prioridade era avaliar a adequação da visão, missão e cultura da empresa à sua estratégia. Relativamente a este ponto, foi referido pelo *CEO*

que a Zagope iria manter a visão, missão e valores, apesar de terem sido definidas para o grupo Andrade Gutierrez porque as mesmas, também, são aplicáveis a realidade da empresa.

Assim, conforme foi referido no capítulo da caracterização da empresa:

Visão

“Ter a melhor equipa, com uma cultura de *performance* fazendo os melhores negócios. A cada passo e decisão, seguimos para ser o melhor grupo de investimentos do mundo.”

Missão

“Investimos, construímos e administramos negócios que promovem o desenvolvimento e melhoram a vida de milhões de pessoas em todo o mundo”.

Valores

- ❖ Nos dedicamos a gente
- ❖ Temos espírito de dono
- ❖ Criamos nosso futuro
- ❖ Somos simples e eficientes
- ❖ Cumprimos o combinado

De referir que a estratégia da empresa tem em conta a satisfação dos interesses dos seus *stakeholders*, tendo sido efetuado um levantamento de todos eles e a suas expectativas de valor, enquadrando com as diferentes perspetivas de *performance*, conforme nos apresenta a tabela 14.

Tabela 14 - *Stakeholders* da Zagope

Perspetivas	Stakeholders	Expectativas de valor
Financeira	Accionistas e Financiadores	Remuneração e retorno do investimento realizado
		Criação de valor sustentável
		Compromisso
Clientes e Mercados	Clientes e Outros Stakeholders	Serviços de qualidade e fiabilidade
		Transparência na prestação do serviço
		Fidelização
		Serviço inovador
		Responsabilidade social, cultural e ambiental
Processos	Dirigentes e Parceiros	Eficiência e eficácia
		Performance
		Garantias de pagamentos
		Fidelização
		Crescimento de volume de negócios
		Planeamento das encomendas
Aprendizagem e Desenvolvimento	Colaboradores	Motivação
		Perspetiva de carreira
		Remuneração adequada
		Formação
		Estabilidade
		Condições trabalho

A identificação dos *stakeholders* e das suas expectativas de valor, juntamente com a estratégia, permitiu o enquadramento nas quatro perspetivas de análise de *performance* proporcionando, assim a elaboração do mapa estratégico.

Importa, também, referir antes da conceção do mapa estratégico que a empresa decidiu manter o mesmo organigrama sobre a premissa de que se encontra atualizado para a sua realidade.

5.4 Elaboração do Mapa Estratégico

Segundo Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico é uma representação visual dos objetivos críticos de uma organização, permitindo aos colaboradores terem uma visão clara sobre a forma como as suas ações impactam nos objetivos globais da organização.

Ainda de acordo com os mesmos autores, o mapa estratégico mostra as relações de causa e efeito existente entre os objetivos, permitindo o seu enquadramento nas quatro

perspetivas de análise (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento), impulsionando uma melhoria no desempenho organizacional.

Como o mapa estratégico é um suporte para a elaboração do BSC, concebeu-se um para a Zagope, representado na figura 30, com o objetivo de transpor as linhas orientadoras da estratégia para objetivos estratégicos criando as relações de causa e efeito respetivas, como auxílio para conceção do BSC.

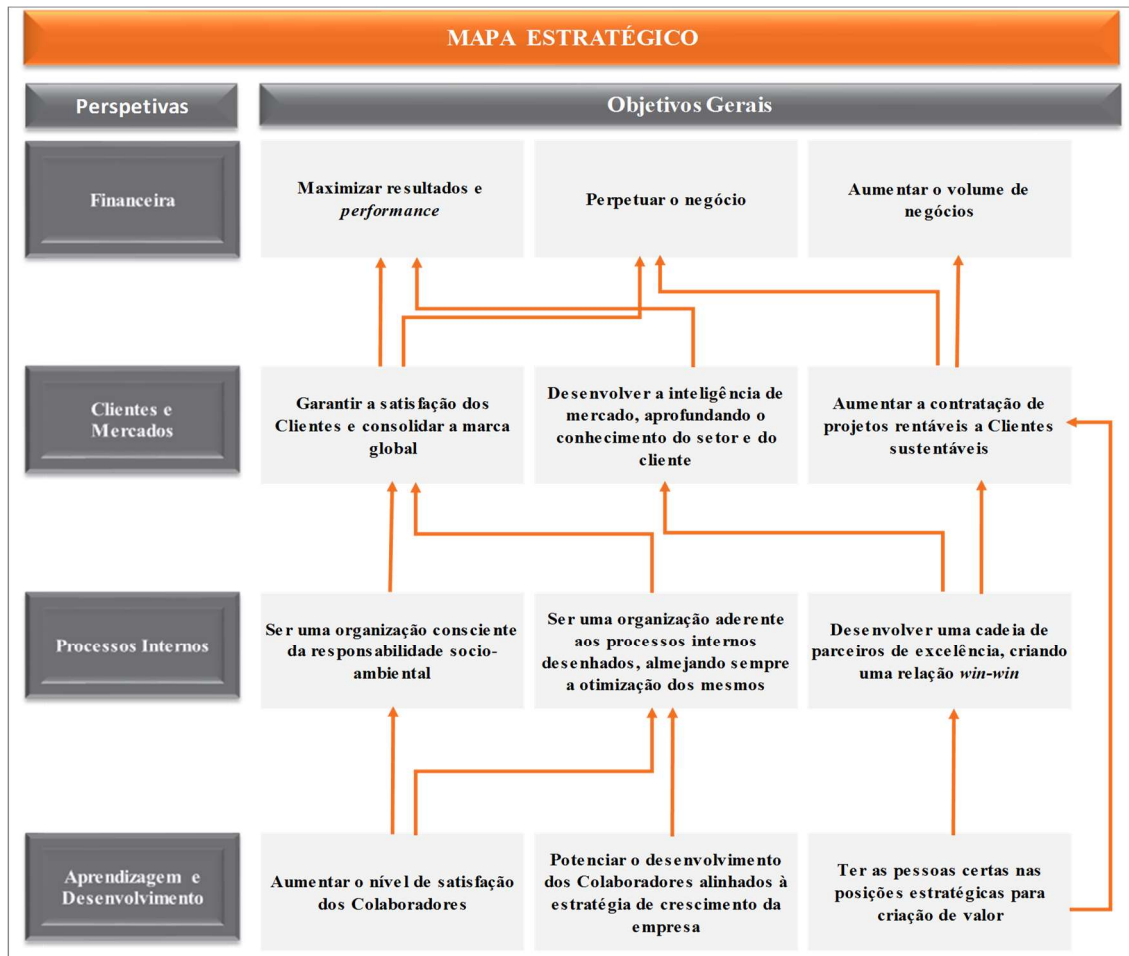


Figura 30 - Mapa Estratégico Zagope

Após a criação do mapa estratégico, em que os objetivos críticos estão todos relacionados e enquadrados nas suas respetivas perspetivas de análise de *performance*, pode-se avançar para a elaboração dos *Balanced Scorecard*.

5.5 Conceção do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta estratégica que tem como foco garantir o alinhamento estratégico de toda a organização, através da materialização e difusão da estratégia pela empresa. É um instrumento que almeja o comprometimento de todos os

colaboradores no cumprimento dos seus deveres com vista a alcançarem as metas pré-estabelecidas.

Conforme foi referido no diagnóstico, a Zagope decidiu criar um portal (Sistema de Gente), em que englobou o BSC e o plano de metas individuais. Analisando o portal, conclui-se que o BSC na verdadeira conceção da palavra não existe na empresa, pois existem sim metas individuais (anexo 9) para alguns colaboradores, pelo que se sugere a sua criação/redesenho de forma a que seja possível mensurar o contributo de todos os colaboradores para a *performance* da empresa.

Assim, foram concebidos/redesenhados três *Balanced Scorecard*, sendo eles corporativo representado na tabela 15, tecnoestrutura (Controladoria) representado na tabela 16 e operacional (Produção) representado na tabela 17. Os BSC tecnoestrutura e operacional foram criados a partir do corporativo mas todos deverão ser monitorados recorrendo às quatro perspetivas de análise, ou seja, perspetiva financeira quando o foco é o retorno financeiro do acionista, perspetiva de clientes/mercados se o foco é satisfação dos clientes, perspetiva de processos internos caso se pretenda melhorar os processos internos da empresa e a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento em que o foco é a melhoria sustentada dos colaboradores.

No momento de conceção dos BSC, foi considerada a indicação do *CEO* que referiu não pretender a criação de indicadores que não agregassem valor a empresa. Os indicadores foram seleccionados sempre na ótica de aportar valor acrescentado à tomada de decisão.

Em virtude de existência de diferentes períodos de análise dos diversos indicadores existentes nos *Balanced Scorecard*, sugere-se que seja adotada a menor periodicidade para a atualização deste instrumento (mensal). Esta sugestão tem por base o facto de a empresa poder monitorizar/acompanhar mensalmente os outros indicadores com uma periodicidade superior, permitindo maior rapidez na identificação de situações que não estejam de acordo com o expectável e a adoção de medidas atempadamente.

Os BSC deverão ser difundidos na empresa de forma a que todos os colaboradores conheçam os objetivos estratégicos e os indicadores associados ao seu cumprimento. Pretende-se que este instrumento auxilie na melhoria da comunicação organizacional.

Redesign do Sistema de Avaliação de Performance e Desempenho

Tabela 15 - *Balanced Scorecard* Corporativo

BALANCED SCORECARD - ZAGOPE										
Perspectivas	Stakeholders	Objectivos Globais	Objectivos Específicos	Indicadores	Unidade		Metas	Periodicidade	Peso	Fonte
Financeira (35%)	 Accionistas e Financiadores	Aumentar o volume de negócios	Aumentar a contratação de projetos	Volume de negócio contratado	%	VN contratado / VN total da empresa	≥19%	Anual	25%	Qlikview
		Maximizar resultados e performance	Maximizar o lucro bruto	Lucro bruto gerado sobre a receita bruta	%	Lucro bruto / Receita bruta	Cumprir o PO	Mensal	25%	Qlikview
			Cumprir com o EVA previsto	Taxa de cumprimento do EVA	%	EVA real / EVA PO	≥95%	Mensal	25%	Qlikview
		Perpetuar o negócio	Cumprir com o cash flow previsto	Taxa de cumprimento de saldo de caixa	%	Saldo de caixa real / Saldo de caixa PO	≥95%	Mensal	25%	Qlikview
Clientes e Mercados (25%)	 Clientes e Outros Stakeholders	Garantir a satisfação dos clientes	Avaliar o grau de satisfação dos clientes	Índice satisfação dos clientes	%	Resultado do inquérito a clientes	≥90%	Semestral	30%	Inquéritos
		Consolidar marca global	Atuar de forma sustentável	Ranking empresas do sector	Un	Resultado do ranking	Top 10	Anual	15%	Fonte Externa
		Desenvolver a inteligência de mercado, aprofundando o conhecimento do setor e do cliente	Eliminar as reservas técnicas dos clientes	Número de reservas técnicas	Un	Nº de reservas técnicas recebidas	[0;2]	Semestral	25%	Relatório de Área de Engenharia
		Aumentar a contratação de projetos rentáveis a clientes sustentáveis	Aumentar a quota de mercado	Quota de mercado	%	VN da empresa / VN total do mercado	≥5%	Anual	30%	Relatório de Área de Engenharia
Processos Internos (20%)	 Dirigentes e Parceiros	Ser uma organização consciente da responsabilidade socio-ambiental	Ter sempre presente as políticas de compliance nas transações	Número de reclamações	Un	Nº de reclamações recebidas	0	Semestral	30%	Relatório de Área de Compliance
		Ser uma organização aderente aos processos internos desenhados, almejando sempre a otimização dos mesmos	Reduzir os custos	Índice de desempenho de custo (IDC)	%	IDC = custo real / valor agregado (quantidades produzidas x custo unitário do PO)	≤100%	Mensal	20%	Qlikview
			Reduzir o número de acidentes nos postos de trabalho	Índice de segurança no trabalho	%	Nº total de acidentes de trabalho / Nº total de trabalhadores	<1%	Mensal	30%	Relatório de QMSS
		Desenvolver uma cadeia de parceiros de excelência, criando uma relação win-win	Fidelizar os Parceiros	Taxa de novos acordos	%	Nº novos acordos / Nº total de acordos efectuados	≥5%	Anual	20%	SAP
Aprendizagem e Desenvolvimento (20%)	 Colaboradores	Potenciar o desenvolvimento dos Colaboradores alinhados à estratégia de crescimento da empresa	Reduzir a taxa de turnover	Turnover	%	Nº de saídas de trabalhadores / Nº total de trabalhadores	[0%; 5%]	Quadrimestral	40%	ERP
		Ter as pessoas certas nas posições estratégicas para criação de valor	Criar ideias inovadoras	Taxa de aproveitamento de novas ideias	%	Nº de novas ideias implementadas / Nº total de novas ideias criadas	[2%; 10%]	Semestral	20%	Relatório de Área de Engenharia
		Aumentar o nível de satisfação dos colaboradores	Potenciar a motivação dos colaboradores	Índice satisfação dos colaboradores	%	Resultado do inquérito a colaboradores	>90%	Semestral	40%	Inquéritos

Redesign do Sistema de Avaliação de Performance e Desempenho

Tabela 16 - *Balanced Scorecard* Tecnoestrutura – Controladoria

BALANCED SCORECARD - ZAGOPE - CONTROLADORIA											
Perspectivas	Stakeholders	Objetivos Globais	Objetivos Específicos	Indicadores	Unidade	Forma de Cálculo	Metas	Periodicidade	Peso	Fonte	Responsável
Financeira (10%)	 Accionistas e Financiadores	Maximizar resultados e performance Perpetuar o negócio	Maximizar o lucro bruto	Lucro bruto gerado sobre a receita bruta	%	Lucro bruto / Receita bruta	Cumprir o PO	Mensal	35%	Qlikview	Departamento de Controladoria
			Cumprir com o EVA previsto	Taxa de cumprimento do EVA	%	EVA real / EVA PO	≥95%	Mensal	30%	Qlikview	Departamento de Controladoria
			Cumprir com o cash flow previsto	Taxa de cumprimento de saldo de caixa	%	Saldo de caixa real / Saldo de caixa PO	≥95%	Mensal	35%	Qlikview	Departamento Financeiro
Clientes e Mercados (30%)	 Clientes e Outros Stakeholders	Garantir a satisfação dos clientes Consolidar marca global	Avaliar o grau de satisfação dos clientes internos	Índice satisfação dos clientes internos	%	Resultado do inquérito a clientes internos	≥90%	Semestral	40%	Inquéritos	Departamento de Gente e Compliance
			Atuar de forma sustentável	Ranking empresas do sector	Un	Resultado do ranking	Top 10	Anual	30%	Fonte Externa	Departamento de Gente e Compliance
			Executar projetos com percentagem de equipas locais	Taxa de trabalhadores locais	%	Nº de trabalhadores locais / Nº total de trabalhadores	[80%; 95]	Anual	30%	ERP SAP	Departamento de Gente e Compliance
Processos Internos (35%)	 Dirigentes e Parceiros	Ser uma organização consciente da responsabilidade socio-ambiental Ser uma organização aderente aos processos internos desenhados, almejando sempre a otimização dos mesmos	Ter sempre presente as políticas de compliance nas ações diárias	Número de reclamações	Un	Nº de reclamações recebidas	0	Semestral	30%	Relatório de Área de Compliance	Departamento de Gente e Compliance
			Eliminar os erros nas informações disponibilizadas	Número de erros	Un	Número total de erros apresentados nos relatórios	0	Mensal	40%	Relatórios Controladoria	Departamento de Controladoria
			Padronizar processos internos	Taxa de processos padronizados	%	Processos Padronizados / Processos Identificados como incoerentes	≥85%	Trimestral	30%	Manual de boas práticas	Departamento de Gente e Compliance
Aprendizagem e Desenvolvimento (25%)	 Colaboradores	Potenciar o desenvolvimento dos colaboradores alinhados à estratégia de crescimento da empresa Ter as pessoas certas nas posições estratégicas para criação de valor Aumentar o nível de satisfação dos colaboradores	Reduzir a taxa de turnover	Turnover	%	Nº de saídas de trabalhadores / Nº total de trabalhadores	[0%; 5%]	Quadrimestral	40%	ERP	Departamento de Gente e Compliance
			Criar ideias inovadoras	Taxa de aproveitamento de novas ideias	%	Nº de novas ideias implementadas / Nº total de novas ideias criadas	[2%; 10%]	Semestral	20%	Relatório de Área de Engenharia	Departamento de Engenharia
			Potenciar a motivação dos colaboradores	Índice satisfação dos colaboradores	%	Resultado do inquérito a colaboradores	>90%	Semestral	40%	Inquéritos	Departamento de Gente e Compliance

Redesign do Sistema de Avaliação de Performance e Desempenho

Tabela 17 - *Balanced Scorecard* Operacional – Produção

BALANCED SCORECARD - ZAGOPE - PRODUÇÃO											
Perspectivas	Stakeholders	Objectivos Globais	Objectivos Específicos	Indicadores	Unidade	Forma de Cálculo	Metas	Periodicidade	Peso	Fonte	Responsável
Financeira (30%)	 Accionistas e Financiadores	Maximizar resultados e performance	Maximizar o lucro bruto	Lucro bruto gerado sobre a receita bruta	%	Lucro bruto / Receita bruta	Cumprir o PO	Mensal	40%	Qlikview	Departamento de Controladoria
			Cumprir com o EVA previsto	Taxa de cumprimento do EVA	%	EVA real / EVA PO	≥95%	Mensal	30%	Qlikview	Departamento de Controladoria
		Perpetuar o negócio	Cumprir com o cash flow previsto	Taxa de cumprimento de saldo de caixa	%	Saldo de caixa real / Saldo de caixa PO	≥95%	Mensal	30%	Qlikview	Departamento Financeiro
Clientes e Mercados (30%)	 Clientes e Outros Stakeholders	Garantir a satisfação dos clientes	Avaliar o grau de satisfação dos clientes	Cumprimento do prazo de contrato	%	Prazo executado / Prazo contratualizado	≤100%	Semestral	35%	ERP SAP	Direção de Apoio à Operação
			Atuar de forma sustentável	Ranking empresas do sector	Un	Resultado do ranking	Top 10	Anual	15%	Fonte Externa	Departamento de Gente e Compliance
		Consolidar marca global	Executar projetos com percentagem de equipas locais	Taxa de trabalhadores locais	%	Nº de trabalhadores locais / Nº total de trabalhadores	[80%; 95[	Anual	20%	ERP SAP	Departamento de Gente e Compliance
		Desenvolver a inteligência de mercado, aprofundando o conhecimento do setor e do cliente	Eliminar as reservas técnicas dos clientes	Número de reservas técnicas	Un	Nº de reservas técnicas recebidas	[0;2]	Semestral	30%	Relatório de Área de Engenharia	Direção de Apoio à Operação
Processos Internos (20%)	 Dirigentes e Parceiros	Ser uma organização consciente da responsabilidade socio-ambiental	Ter sempre presente as políticas de compliance nas ações diárias	Número de reclamações	Un	Nº de reclamações recebidas	0	Semestral	30%	Relatório de Área de Compliance	Departamento de Gente e Compliance
			Reduzir os custos	Índice de desempenho de custo (IDC)	%	IDC = custo real / valor agregado (quantidades produzidas x custo unitário do PO)	≤100%	Mensal	25%	Qlikview	Departamento de Controladoria
		Ser uma organização aderente aos processos internos desenhados, almejando sempre a otimização dos mesmos	Reduzir o número de acidentes nos postos de trabalho	Índice de segurança no trabalho	%	Nº total de acidentes de trabalho / Nº total de trabalhadores	<1%	Mensal	30%	Relatório de QMSS	Departamento de Gente e Compliance
		Desenvolver uma cadeia de parceiros de excelência, criando uma relação win-win	Fidelizar os Parceiros	Taxa de novos acordos	%	Nº novos acordos / Nº total de acordos efectuados	≥5%	Anual	15%	SAP	Direção de Apoio à Operação
Aprendizagem e Desenvolvimento (20%)	 Colaboradores	Potenciar o desenvolvimento dos colaboradores alinhados à estratégia de crescimento da empresa	Reduzir a taxa de turnover	Turnover	%	Nº de saídas de trabalhadores / Nº total de trabalhadores	[0%; 5%]	Quadrimestral	25%	ERP	Departamento de Gente e Compliance
		Ter as pessoas certas nas posições estratégicas para criação de valor	Criar ideias inovadoras	Taxa de aproveitamento de novas ideias	%	Nº de novas ideias implementadas / Nº total de novas ideias criadas	[2%; 10%]	Semestral	35%	Relatório de Área de Engenharia	Departamento de Engenharia
		Aumentar o nível de satisfação dos colaboradores	Potenciar a motivação dos colaboradores	Índice satisfação dos colaboradores	%	Resultado do inquérito a colaboradores	>90%	Semestral	40%	Inquéritos	Departamento de Gente e Compliance

Com a criação dos BSC, decidiu-se que seria importante definir os intervalos de grau de cumprimento de cada um dos indicadores constantes nos instrumentos. Assim, e com o intuito de dar resposta a esta necessidade, criou-se a tabela 18 com cinco níveis de situação de cumprimento e com simbologia dupla em cada uma delas.

A primeira situação é classificada de “Não cumpre” (até 95%), representado por uma simbologia encarnada e constituída por um “rosto triste” e por uma “mão a representar a reprovação”. O segundo nível é designado de “Quase cumpre” (intervalo maior que 95% e menor que 100%), representado por simbologia laranja e composto por um “rosto pensativo” e uma “mão a acenar”. Esta simbologia dupla remete para o estado pensativo da empresa e o “acenar” aos colaboradores para que os sensibilize da necessidade de obtenção de melhores resultados. Quando o grau de cumprimento se situa entre 100% e 105%, a situação é designada de “Cumpre” e a simbologia é azul, constituída por um “rosto a piscar o olho” e uma “mão a sinalizar a aprovação. Esta simbologia dupla pressupõe o descobrir e a aprovação do caminho correto para o sucesso. Na quarta situação, tem-se indicadores com grau de cumprimento superior a 105% e até 110%, sendo representado por um “rosto ligeiramente sorridente” e uma “mão a sinalizar a perfeição”. É o nível designado de “Supera ligeiramente” em que os símbolos são de cor verde claro. Por último, tem-se situações em que o grau de cumprimento é superior a 110%, representando o grau de “Supera exceccionalmente”. Neste caso, a simbologia é verde (mais escuro que a situação anterior), representado por um “rosto extremamente sorridente” e por um “bater de palmas”, significando que os resultados são extraordinários.

A empresa procura identificar as causas dos resultados em qualquer que seja o nível, de forma a adotar medidas corretivas para os níveis “Não cumpre” e “Quase cumpre” e ações que fomentem a melhoria, ou pelo menos a manutenção da *performance* registada nos outros três níveis. De realçar que as duas primeiras situações são de evitar, sendo o nível “Cumpre” o mínimo aceitável e as situações “Supera ligeiramente” e “Supera exceccionalmente” as mais ambicionadas. Mesmo nestas últimas três situações que já são favoráveis, a empresa deverá efetuar uma análise pormenorizada dos fatores que levaram ao sucesso com o intuito de os alavancar para patamares de *performance* ainda superiores. A ideia será procurar a padronização destas *performances* de forma a que não sejam situações pontuais.

Tabela 18 - Níveis de cumprimento dos indicadores

Simbologia	Situação	Grau de cumprimento
	Não cumpre	$\leq 95\%$
	Quase cumpre	$> 95\% \text{ e } < 100\%$
	Cumpre	$\geq 100\% \text{ e } \leq 105\%$
	Supera ligeiramente	$>105\% \text{ e } \leq 110\%$
	Supera excepcionalmente	$> 110\%$

Relativamente à análise de *performance*, importa referir que a empresa já realiza um conjunto de reuniões de análise de resultados que continuarão a realizar-se, tais como reuniões de análise de resultados com os Gerentes de contrato, reunião de análise com os Gerentes de contrato e os Diretores das unidades de negócio e reunião de análise de resultados com os Diretores das unidades de negócios e o *CEO*.

5.6 Redesenho do Sistema de Avaliação de Desempenho

A gestão de desempenho prevê a conceção e utilização de um sistema de avaliação objetivo, simples, transparente, equitativo e justo.

Conforme foi referido, a Zagope utilizava um sistema de avaliação de desempenho (Portal Sistema de Gente), criado pelo grupo Andrade Gutierrez, que englobava a avaliação por competências e o plano de metas individuais, este último só aplicável aos executivos. Este sistema era burocrático e desenquadrado para a realidade da empresa, levando a mesma a suspender o processo de avaliação de desempenho durante o ano de 2018, até a conceção ou redesenho de um novo sistema.

Com a elaboração dos BSC, a empresa procurou selecionar os indicadores que mais se adequem ao cumprimento das metas estabelecidas, permitindo garantir o alinhamento da estratégia às ações diárias. O Sistema de avaliação de desempenho pretende trabalhar sobre estas ações diárias, encaminhando-as para impactar positivamente sobre os indicadores.

Quando se pensou no redesenho de um sistema de avaliação de desempenho, a ideia basilar era de criar um sistema que auxiliasse a empresa a cumprir os seus objetivos estratégicos, ou seja, que alinhasse as atividades individuais e de equipas à *performance* da organização. Esta é uma das grandes lacunas do sistema antigo, pois para além de só

conter objetivos individuais para os executivos, a ação resultante destas metas (cumprimento ou incumprimento) não eram confrontados com o cumprimento da estratégia da empresa, devido a inexistência de um instrumento como o BSC que garantisse esse alinhamento. A empresa pretendia redesenhar um sistema simples e justo que motivasse os seus colaboradores a ambicionarem por desempenho de excelência.

A Zagope pretende implementar um sistema de avaliação de desempenho dinâmico e ajustado as suas necessidades. As metas serão definidas no início do ano com a elaboração do Plano de Objetivos Anual e com a participação de todos os gestores envolvidos no processo de forma a que sejam realistas. Os objetivos do BSC darão origem as metas de cada departamento e de cada colaborador que dele fazem parte.

A avaliação 360° continuará a ser aplicada a todos os colaboradores com equipas, cabendo aos outros sem equipa uma avaliação 90° ou 180° consoante as funções que desempenhem. É nesta fase que também serão avaliadas as competências técnicas e relacionais de acordo com a função de cada colaborador descrito nas suas fichas de perfil profissional. Relativamente a reunião de gente, a sua equipa será definida no início do ano, aquando da definição das metas e deverá incluir gestores que irão estar em contacto com o avaliado de forma a melhor o avaliar. Outra alteração que será efetuada é referente ao desfecho de reunião de gente, já que a mesma não obrigará a existência de um elemento classificado na curva C, por departamento e por categoria, tal como vinha acontecendo, salvo se a sua avaliação assim o indicar. Os resultados deverão ser comunicados imediatamente após o termino da reunião, para que o plano de desenvolvimento individual seja definido/cumprido o mais rapidamente possível. O feedback deverá existir e ser frequente, evitando a ideia de existência de um feedback único por ano. Este processo de atribuição de feedback regulares por parte dos líderes aos seus liderados terá um acompanhamento efetivo por parte da empresa, já que a ocorrência do mesmo representa uma diretriz expressa do *CEO*, com vista a melhorar a comunicação interna.

Os planos de desenvolvimento individual deverão ser concebidos com o apoio do gestor imediato e de especialista de recursos humanos em gestão de carreiras de forma a que seja um elemento agregador de valor à carreira do avaliado. Este plano deverá ser monitorizado pelo gestor até a sua conclusão de forma a que não se cometa os mesmos erros do passado. Pretende-se um plano que garanta o alinhamento das ações do colaborador à estratégia da empresa e que o permita melhorar o seu nível de desempenho.

Como auxílio no redesenho do sistema de avaliação de desempenho pretendido, a Zagope teve que criar as fichas de perfis profissionais para todas as funções, sendo que o foco deste projeto incidirá sobre duas delas, *Controller* (tabela 19) e Encarregado Geral (tabela 20). Estas fichas terão como objetivo a identificação clara das atividades a serem desenvolvidas pelos colaboradores e o seu relacionamento com as competências necessárias e respetivo nível de proficiência expectável. Os perfis contêm ainda os indicadores e a referência as atividades que serão mensuradas pelos mesmos, de forma a que o colaborador conheça antecipadamente os elementos de que serão alvo a sua avaliação.

Após o desenho dos perfis profissionais, elaborou-se as fichas de avaliação para as duas funções já referidas, *Controller* (tabela 21) e Encarregado Geral (tabela 22). Estas fichas estão estruturadas com base no modelo de gestão de desempenho pretendido pela empresa, ou seja, avaliação por objetivos e avaliação por competências. Na parte dos objetivos serão avaliados os objetivos globais, cujo indicador é o grau de cumprimento do BSC Corporativo, os objetivos departamentais, em que o seu acompanhamento é efetuado pelo indicador grau de cumprimento do BSC Departamental/Operacional e os objetivos individuais que são decorrentes dos objetivos do BSC Departamental/Operacional e mesurado através dos indicadores constantes nas fichas de perfis profissionais.

No que concerne as competências, as mesmas serão avaliadas através de duas competências técnicas (sempre) e pelas dez competências relacionais (na sua totalidade ou parcial) que já existiam no modelo anteriormente existente, para as funções que se justificarem. Decidiu-se manter estas dez competências como base porque as mesmas refletem o que a empresa pretende para as avaliações de competências sociais e relacionais dos seus colaboradores.

Relativamente as ponderações, atribui-se maior peso aos objetivos (60%) comparativamente às competências (40%). Dentro dos objetivos, distribui-se as ponderações de acordo com o grau de dependência dos colaboradores para o seu cumprimento, ou seja, objetivos individuais (45%), objetivos departamentais (40%) e objetivos globais (15%). Já para as competências, atribuiu-se 80% aos saberes sociais e relacionais e 20% aos saberes técnicos.

Redesign do Sistema de Avaliação de Performance e Desempenho

Tabela 19 - Ficha de perfil profissional da função de *Controller*

PERFIL PROFISSIONAL						
FUNÇÃO:		Controller de Gestão		Proficiência Atuação		
LOCAL DE EXERCÍCIO DA ATIVIDADE:		Corporativo Sede		1	Inadequada	
EQUIPAMENTOS UTILIZADOS:		Computador e telemóvel		2	Pouco adequada	
CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO:		Ambiente calmo mas sujeito a muita pressão no cumprimento de prazos		3	Adequada	
ÁREA FUNCIONAL:		Controladoria		4	Plena	
PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES:		Acompanhamento na elaboração dos orçamentos, controlo orçamental, elaboração e análise dos reports de gestão		5	Excecional	
ATIVIDADES A DESENVOLVER				Periodicidade	Saberes	
A1	Acompanhar e validar todo o processo de elaboração de orçamento			Quadrimestral	T1; T2; T3; T4; T5; T6; S1; S2; S3; S4; S5; S6; R1; R2; R3; R7; R8; R9	
A2	Efetuar o acompanhamento do controlo orçamental de todas as obras da Zagope, incluindo as participadas				Semanal	T1; T2; T3; T4; T5; T6; S1; S2; S3; S4; S5; S6; R1; R2; R3; R7; R8; R9
A3	Efetuar o fecho mensal de cada projeto			Mensal	T1; T3; T4; T5; T6; S1; S2; S3; S4; S5; S6; R1; R3; R5; R7; R8; R9; R10	
A4	Elaborar relatórios mensais de performance económica e financeira dos projetos, com o objetivo de análise conjunta com os Gerentes de Contrato			Mensal	T1; T3; T4; T5; T6; S1; S2; S3; S4; S5; S6; R1; R3; R5; R7; R8; R9; R10	
A5	Efetuar a reunião mensal com o CEO e os Diretores das Unidades de Negócios para apresentação e análise das demonstrações financeiras			Mensal	T1; T3; T4; T5; T6; S1; S2; S3; S4; S5; S6; R1; R3; R5; R7; R8; R9; R10	
A6	Potenciar a formação contínua dos trabalhadores locais e a gestão de conhecimento			Diária	T1; T2; T3; T4; T5; T6; S1; S2; S3; S4; S5; S6; R1; R2; R3; R4; R5; R7; R8; R9	
A7	Estimular a aprendizagem e melhoria, com a criação de novos processos e indicadores que auxiliem o controlo orçamental			Diária	T1; T2; T3; T4; T5; T6; S1; S2; S3; S4; S5; S6; R1; R2; R3; R4; R5; R7; R8; R9	
SABERES-FAZER TÉCNICOS			Proficiência (1-5)	SABERES		Proficiência (1-5)
T1	Recolha e preparação de informações de carácter económico e financeira		5	S1	Conhecimentos técnicos em Auditoria, Gestão, Contabilidade e Finanças	4
T2	Avaliação e atualização de custos unitários dos orçamentos		4	S2	Conhecimentos técnicos em Recursos Humanos e Suprimentos	3
T3	Cálculo de margens e desvios		5	S3	Domínio de SAP	4
T4	Capacidade de análise crítica das demonstrações financeiras		5	S4	Conhecimentos avançados em Excel	4
T5	Aplicação das normas contabilísticas		3	S5	Conhecimentos de Inglês, Francês e Espanhol	3
T6	Aplicação das leis laborais		3	S6	Conhecimentos técnicos em Controlo e Planeamento	4
SABERES-FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS			Proficiência (1-5)	Perfil de formação:		
R1	Integridade e ética		5	Ensino Superior nas áreas de Gestão, Finanças ou Economia Experiencia profissional mínima de 2 anos		
R2	Energia para mudar		5			
R3	Visão de longo prazo		4			
R4	Aprendizagem e melhoria		5			
R5	Liderança que inspira		4			
R6	Gestão com reconhecimento		4			
R7	Trabalho em equipe		5			
R8	Planejamento efetivo		5			
R9	Compromisso com o resultado		4			
R10	Preferência do cliente pela excelência na entrega		5			
KPI's (INDICADORES)				Atividades		
KPI1	Taxa de cumprimento do EVA			A1; A2; A4; A5		
KPI2	Taxa de trabalhadores locais			A6		
KPI3	Número de erros			A1; A6; A7		
KPI4	Índice de satisfação de clientes internos			A4; A5		

Redesign do Sistema de Avaliação de Performance e Desempenho

Tabela 20 - Ficha de perfil profissional da função de Encarregado Geral

PERFIL PROFISSIONAL						
FUNÇÃO:		Encarregado Geral		Proficiência	Atuação	
LOCAL DE EXERCÍCIO DA ATIVIDADE:		Obra		1	Inadequada	
EQUIPAMENTOS UTILIZADOS:		Pick-up, telemóvel e computador		2	Pouco adequada	
CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO:		Grande adversidade climática, níveis de ruído elevado e pressão da população		3	Adequada	
ÁREA FUNCIONAL:		Produção		4	Plena	
PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES:		Manutenção de estaleiro, gestão de equipas em obra, fiscalização de subempreiteiros, gestão de equipamentos, interpretação de desenhos técnicos		5	Excecional	
ATIVIDADES A DESENVOLVER				Periodicidade	Saberes	
A1	Coordenar as equipas de trabalho e as suas atividades diárias na frente de obra			Diária	T2; T3; T5; T6; S2; S3; S4; S5; R1; R2; R3; R4; R5; R6; R7; R8	
A2	Efetuar a gestão de estaleiro e de toda a frente de obra, incluindo os trabalhos de subempreiteiros			Diária	T1; T2; T3; T4; T5; T6; S1; S2; S3; S4; S5; R1; R2; R3; R4; R5; R6; R7; R8; R9; R10	
A3	Gerir todos os equipamentos existentes na obra			Diária	T1; T2; T3; T4; T5; T6; S1; S2; S3; S4; S5; R1; R2; R3; R4; R5; R7; R8; R9; R10	
A4	Organizar todo o processo afeto aos materiais necessários na obra, desde a sua requisição, até a sua chegada a frente de obra			Diária	T1; T2; T3; T4; T5; T6; S1; S2; S3; S4; S5; S6; R1; R2; R3; R4; R5; R7; R8; R9; R10	
A5	Interpretar os desenhos técnicos de forma a preparar a semana de trabalho			Semanal	T1; T2; T3; T4; T5; T6; S1; S2; S3; S4; S5; S6; R1; R2; R3; R4; R5; R6; R7; R8; R9; R10	
A6	Garantir a qualidade e segurança na execução do projeto			Diária	T1; T2; T3; T4; T5; T6; S1; S2; S3; S4; S5; R1; R2; R3; R4; R5; R7; R8; R9; R10	
A7	Garantir o cumprimento do prazo de execução contratado			Diária	T1; T2; T3; T4; T5; T6; S1; S2; S3; S4; S5; S6; R1; R2; R3; R4; R5; R6; R7; R8; R9; R10	
SABERES -FAZER TÉCNICOS			Proficiência (1-5)	SABERES		Proficiência (1-5)
T1	Cálculo dos custos de produção		3	S1	Conhecimentos em controlo de custos	3
T2	Operação de equipamentos pesados		4	S2	Conhecimentos em operação de equipamentos	4
T3	Domínio de técnicas de execução dos projetos		4	S3	Conhecimentos de Inglês, Francês e Espanhol	3
T4	Capacidade de identificação de melhorias no processos de higiene e segurança de trabalho da obra		4	S4	Conhecimentos de Qualidade e Segurança no Trabalho	4
T5	Interpretação de manuais técnicos		4	S5	Conhecimentos de Metodologias Construtivas	5
T6	Capacidade de elaboração e avaliação do planeamento da obra		5	S6	Conhecimento de informática na óptica do utilizador	3
SABERES-FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS			Proficiência (1-5)	PERFIL		
R1	Integridade e ética		5	Escolaridade mínima 12º ano		
R2	Energia para mudar		4	Experiência profissional mínima de 10 anos		
R3	Visão de longo prazo		3	Disponibilidade para projetos em países Africanos		
R4	Aprendizagem e melhoria		3			
R5	Liderança que inspira		4			
R6	Gestão com reconhecimento		4			
R7	Trabalho em equipa		5			
R8	Planejamento efetivo		5			
R9	Compromisso com o resultado		5			
R10	Preferência do cliente pela excelência na entrega		5			
KPI's (INDICADORES)				Atividades		
KPI1	Lucro bruto gerado sobre a receita bruta			A1; A2; A3; A4; A5; A6; A7		
KPI2	Cumprimento do prazo de contrato			A7		
KPI3	Número de reservas técnicas			A6		
KPI4	Índice de segurança no trabalho			A6		

Redesign do Sistema de Avaliação de Performance e Desempenho

Tabela 21 - Ficha de avaliação da função de *Controller*

NOME: FUNÇÃO: Controller ÁREA FUNCIONAL: Controladoria						
AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS						
Tipologia	Indicador	Peso	Meta	Real	Avaliação	Classificação
OBJETIVO GLOBAL (15%)	Grau de cumprimento do BSC Corporativo	100%	≥85%			
	Subtotal (1)					
OBJETIVO DEPARTAMENTAL (40%)	Grau de cumprimento do BSC da Controladoria	100%	≥85%			
	Subtotal (2)					
OBJETIVOS INDIVIDUAIS (45%)	Taxa de cumprimento do EVA	10%	≥95%			
	Taxa de trabalhadores locais	20%	[80%; 95[			
	Número de erros	35%	0			
	Índice de satisfação de clientes internos	35%	≥90%			
	Subtotal (3)					
	Classificação final avaliação por objetivos					
AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS						
Tipologia	Competências				Avaliação	Classificação
SABERES-FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS (80%)	Integridade e ética	10%				
	Energia para mudar	10%				
	Visão de longo prazo	10%				
	Aprendizagem e melhoria	10%				
	Liderança que inspira	10%				
	Gestão com reconhecimento	10%				
	Trabalho em equipe	10%				
	Planejamento efetivo	10%				
	Compromisso com o resultado	10%				
	Preferência do cliente pela excelência na entrega	10%				
SABERES-FAZER TÉCNICOS (20%)	Recolha e preparação de informações de caráter económico e financeira	50%				
	Capacidade de análise crítica das demonstrações financeiras	50%				
Classificação final avaliação por competências						
Plano de desenvolvimento individual:				Classificação	Ponderação	Classificação final
				Objetivos	60%	
				Competências	40%	
				Escala de Avaliação	Objetivos	Competências
					Grau de cumprimento	Nível de atuação
				1	Não cumpre	Inadequada
	2	Quase cumpre	Pouco adequado			
	3	Cumpre	Adequado			
	4	Supera ligeiramente	Plena			
	5	Supera excecionalmente	Excecional			
Avaliado:		Data:				
Avaliador:		Data:				

Redesign do Sistema de Avaliação de Performance e Desempenho

Tabela 22 - Ficha de avaliação da função de Encarregado Geral

NOME: FUNÇÃO: Encarregado Geral ÁREA FUNCIONAL: Produção						
AValiação por Objetivos						
Tipologia	Indicador	Peso	Meta	Real	Avaliação	Classificação
OBJETIVO GLOBAL (15%)	Grau de cumprimento do BSC Corporativo	100%	≥85%			
	Subtotal (1)					
OBJETIVO DEPARTAMENTAL (40%)	Grau de cumprimento do BSC da Produção	100%	≥85%			
	Subtotal (2)					
OBJETIVOS INDIVIDUAIS (45%)	Lucro bruto gerado sobre a receita bruta	30%	Cumprir o PO			
	Cumprimento do prazo de contrato	25%	≤100%			
	Número de reservas técnicas	20%	<2%			
	Índice de segurança no trabalho	25%	<1%			
	Subtotal (3)					
Classificação final avaliação por objetivos						
AValiação por Competências						
Tipologia	Competências				Avaliação	Classificação
SABERES-FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS (80%)	Integridade e ética	10%				
	Energia para mudar	10%				
	Visão de longo prazo	10%				
	Aprendizagem e melhoria	10%				
	Liderança que inspira	10%				
	Gestão com reconhecimento	10%				
	Trabalho em equipe	10%				
	Planejamento efetivo	10%				
	Compromisso com o resultado	10%				
	Preferência do cliente pela excelência na entrega	10%				
SABERES-FAZER TÉCNICOS (20%)	Domínio de técnicas de execução dos projetos	50%				
	Capacidade de elaboração e avaliação do planeamento da obra	50%				
Classificação final avaliação por competências						
Plano de desenvolvimento individual: 				Classificação	Ponderação	Classificação final
				Objetivos	60%	
				Competências	40%	
				Escala de Avaliação	Objetivos Grau de cumprimento	Competências Nível de atuação
				1	Não cumpre	Inadequada
				2	Quase cumpre	Pouco adequado
				3	Cumpre	Adequado
				4	Supera ligeiramente	Plena
				5	Supera exceccionalmente	Exceccional
Avaliado:		Data:				
Avaliador:		Data:				

De uma forma geral, as duas fichas de avaliação concebidas para este projeto só se distinguem na parte de avaliação por objetivos na vertente departamental e individual, e na parte de avaliação por competências na esfera de saberes técnicos. Na vertente departamental só altera o BSC considerado, ou seja, para a função de *Controller* é considerado o da Controladoria e para o Encarregado Geral é considerado o BSC da Produção.

Focando nas diferenças existentes nas duas fichas de avaliação, a referente ao *Controller*, incorpora nos objetivos individuais os indicadores que visam mensurar o cumprimento das atividades para o qual foi contratado. São eles a taxa de cumprimento de EVA (10%), a taxa de trabalhadores locais (20%), número de erros (35%) e índice de satisfação de clientes internos (35%). Já para as competências técnicas, escolheu-se recolha e preparação de informação de carácter económico-financeiras e capacidade de análise das demonstrações financeiras.

No que concerne a função de Encarregado Geral, inclui-se nos objetivos individuais os seguintes indicadores para medir o cumprimento das suas atividades: lucro bruto gerado sobre a receita bruta (30%), cumprimento do prazo de contrato (25%), número de reservas técnicas (20%) e índice de segurança no trabalho (25%). Para as competências técnicas escolheu-se domínio de técnicas de execução dos projetos e capacidade de elaboração e avaliação do planeamento da obra.

Relativamente ao cálculo das avaliações/classificações, as mesmas são obtidas através dos seguintes cálculos:

- ❖ Avaliação: multiplicação das avaliações atribuídas pelo peso relativo de cada indicador e/ou competências;
- ❖ Classificação: multiplicação do valor obtido no cálculo anterior pelo peso relativo de cada tipologia de objetivos ou competências onde esteja inserido o indicador e/ou competência;
- ❖ Classificação final: multiplicação da ponderação de cada tipo de avaliação (por objetivos e por competências) pela soma da classificação obtida no ponto anterior para cada um dos tipos de avaliação.

A Zagope optou por redesenhar o seu modelo de avaliação de desempenho com base no existente, aproveitando as boas práticas e sinergias existentes. Com a finalidade de obter-se um processo mais justo, eficaz e motivador para todos os colaboradores, replicou-se

para os colaboradores de quadro médio a avaliação de que era alvo os executivos, ou seja, a avaliação que prevê a combinação dos objetivos e competências. Esta decisão foi baseada na ideia de que os quadros médios também precisavam de objetivos mensuráveis para aumentarem o seu índice de motivação. Para os operacionais, nesta fase, só será efetuada a avaliação assente nas competências, por se acreditar ser a mais eficaz, embora tenha ficado o compromisso de uma análise mais profunda.

5.7 Sistema de Gestão de Recompensas

O sistema de gestão de recompensas deverá funcionar associado ao sistema de desempenho. Os incentivos deverão ser um “tónico” para o bom desempenho dos colaboradores, permitindo a obtenção de recompensas extras sempre que um colaborador exceda as expectativas.

Conforme referido no capítulo de revisão de literatura, as recompensas subdividem-se em três partes distintas: salário (base fixa, comissões), sistema de incentivos (monetários, outros) e benefícios (seguros, planos de pensões). Estas componentes podem ser classificadas em duas vertentes, sendo elas monetárias (extrínsecas) e não monetárias (intrínsecas).

Na definição da política de recompensas mais adequada à empresa, teve-se em consideração os perfis profissionais e as fichas de avaliação definidas, de forma a garantir que cada colaborador é remunerado de acordo com o desempenho que se espera vir a obter. A empresa assumirá o compromisso de efetuar estudos de *benchmarking* para que o plano de recompensas esteja atualizado, relativamente ao praticado no mercado por empresas do mesmo sector.

Relativamente aos salários e benefícios, a Zagope procurará garantir que estas componentes estejam alinhadas com o praticado no mercado, permitindo assim que na elaboração do contrato psicológico com os colaboradores, os mesmos não deixem de assinar contrato de trabalho com a empresa devido a este motivo.

No que concerne aos incentivos, define-se um plano de atribuição dos mesmos, tendo em conta os o resultado das avaliações de desempenho dos colaboradores.

Assim, o sistema de incentivos concebido na empresa é o representado na figura 31. O mesmo prevê três níveis de recompensas baseado no resultado das avaliações de desempenho. Os colaboradores que obtiverem uma avaliação entre 2,6 e menor que 3,5,

serão remunerados com mais um ordenado extra., enquanto que os funcionários que alcançarem uma nota na avaliação que seja superior a 3,5 e inferior a 4,5, deverão receber dois ordenados extras e por último, todos os colaboradores que atinjam uma avaliação igual ou superior a 4,5 serão “brindados” pela empresa com 3 ordenados extra. A empresa optou por não premiar monetariamente os colaboradores que atinjam uma avaliação de 2,5 porque entende que neste caso o seu incentivo deva ser não monetário, e assim mantê-lo motivado em busca de melhores desempenhos.

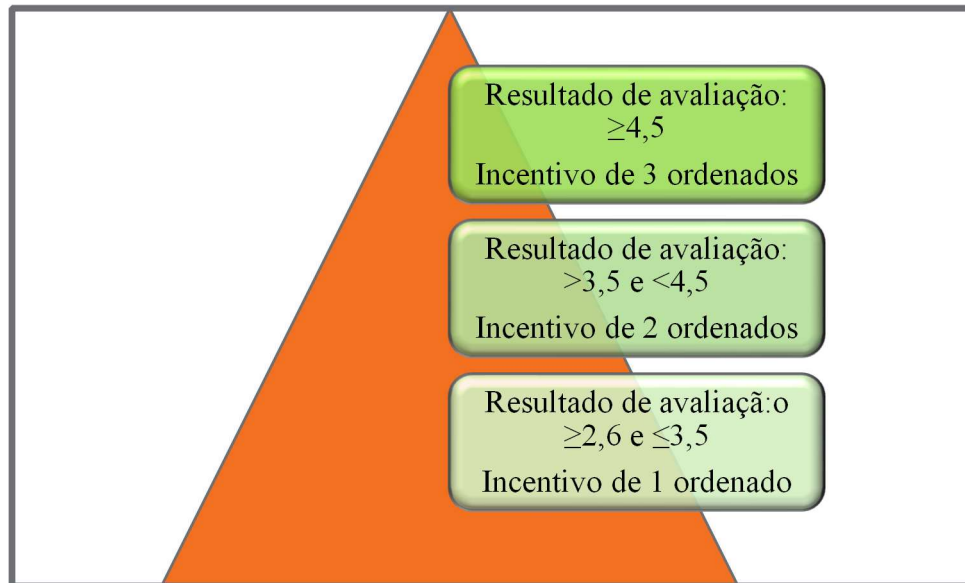


Figura 31 - Sistema de Incentivos

A empresa definiu alguns prémios de natureza intrínsecas ou não monetários para os colaboradores que cumpram ou excedam uma das avaliações (competências ou por objetivos), desde que a outra não esteja muito abaixo do expectável. Estes prémios têm como finalidade o impulsionamento da motivação dos colaboradores como forma de obtenção de melhores desempenhos, e poderão ser visitas ou *job rotation* às obras, participações em formações diversas que enriqueçam o perfil profissional e pessoal, surpresas aos colaboradores de algo que realmente desejassem, participação em nome da empresa em feiras e palestras entre outras situações a serem avaliadas pela empresa.

Por outro lado, fica o desafio à empresa de tentar encontrar formas de responsabilizar os seus colaboradores por resultados muito abaixo das expectativas. A ideia passa por garantir que os colaboradores se comprometam com a empresa em apresentar desempenhos dentro do expectável ou que superem as expectativas. Os desempenhos muito abaixo dos referidos, deverão ser sujeitos a ações de responsabilização de forma a realinhar o desempenho individual à estratégia.

5.8 Processo de Gestão de Carreiras

A gestão de carreiras deverá ser outra das práticas de gestão de pessoas merecedoras de atenção por parte do departamento dos recursos humanos, pois o mercado atual caracteriza-se como sendo dinâmico e imprevisível.

A Zagope deverá entender o capital humano como o seu maior recurso, investindo de forma estruturada para que se potencie as qualidades dos colaboradores e estes as possam colocar a disposição da empresa.

Conforme foi referido, a Zagope tem registado, nos últimos anos, uma taxa de *turnover* elevada devido aos vários motivos já referenciados. A empresa pretende superar esta situação, dando maior ênfase à gestão de carreiras, nomeadamente, na criação de planos de carreiras ajustados tanto às necessidades da empresa como dos indivíduos.

É do conhecimento comum que os colaboradores ambiciosos atribuem muita importância às suas carreiras e é importante que a Zagope continue, também, com essa perceção e melhore o seu programa de gestão de carreiras profissionais. A elaboração de um plano de desenvolvimento profissional desafiante e associado ao sistema de avaliação de desempenho e de recompensas deverá assumir-se como a base de um processo de gestão de carreiras eficaz.

As formações incluídas no plano de formação deverão visar uma mudança a nível da vertente cognitiva (domínio do saber) e nos domínios de saber ser (vertente sócio afetiva) e saber fazer (vertente operacional). O plano de formação terá o objetivo de suprimir as lacunas a nível das competências dos indivíduos necessárias ao bom desempenho das suas funções, tornando-os mais capacitados e a organização mais enriquecida através do valor acrescentado produzido.

A avaliação de desempenho dos colaboradores tem um papel fulcral neste tema de processo formativo, já que é a partir dele que se identificam os “*gaps*” em termos de níveis de proficiência das competências e o nível de necessidade de formação para a constituição das carreiras. Os planos de formação deverão ser baseados nos “*gaps*” identificados de forma a habilitar os indivíduos para o cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa.

O plano de formações da Zagope seguirá o processo formativo, ou seja, terá uma fase de diagnóstico de necessidades, uma segunda de elaboração do plano de formação, seguindo-se de execução do plano, e no fim uma avaliação e monitorização da formação.

De uma forma geral, a empresa acredita já dispor de formações suficientes, salvo alguma necessidade pontual. O foco será a criação de planos onde serão estruturadas estas formações e a sua associação às necessidades identificadas no indivíduo para desempenho das suas atividades.

Tabela 23 - Planos de formação da Zagope

PLANOS DE FORMAÇÃO
Qualificação inicial
Atualização
Reciclagem
Promoção

Assim, os quatro planos constantes na tabela 23, farão parte do plano anual de formações da Zagope. O plano da qualificação inicial destinar-se-á a todos os novos colaboradores e terá como objetivo principal a preparação dos mesmos para as suas novas funções. Este plano terá como formações principais a apresentação de todos os departamentos da empresa, com foco no seu departamento e suas funções, e nalguns casos em que se justificar a existência de um *job rotation*. No caso específico da função de *Controller*, deverá haver uma formação sobre a Contabilidade analítica. O plano de atualização terá a finalidade de preparar os colaboradores para novas competências, por exemplo na mesma função, sendo constituído por formações sobre estas novas competências. A reciclagem será um plano que terá como objetivo o auxílio dos colaboradores na recuperação de suas capacidades de execução. Inclui-se formações ministradas por líderes e colegas desde que preparados para tal. E por último, temos o plano de promoção destinado a todos os colaboradores que perspetivam assumir novas funções. Este plano deverá incluir formações que permitam aos destinatários adquirirem novas competências.

De realçar que todos os planos referidos deverão ter materiais e formação *e-learning*, de modo a facilitar o processo formativo dos colaboradores que estejam em países de Europa, África e Ásia, pertencentes a geografia de atuação da empresa. A empresa deverá procurar estabelecer parcerias com entidades externas formadoras com vista a manter no seu pacote de formações a preços acessíveis, os cursos de idiomas, formações técnicas e específicas, para que recorra sempre que não houver formadores internos disponíveis ou capacitados.

A Zagope deverá continuar com todos os seus programas de gestão de carreiras referidos no capítulo de diagnóstico (tabela 13), embora ajustados ao novo sistema de avaliação de desempenho, assim como os apoios para a execução das licenciaturas e mestrados.

Relativamente aos critérios de promoção, a empresa reformulou algumas premissas que não eram coerentes e impossibilitavam a justiça, nomeadamente, a política que não permitia que um colaborador fosse promovido por já o ter sido nos últimos doze meses. Hoje esta situação já não se verifica, tendo se passado o mesmo com o critério que só permitia que um colaborador tivesse um incentivo, quando se verificasse duas condições, ocorrer depois da reunião de gente e nove meses após o último ato de meritocracia. A empresa pretende analisar caso a caso para que não arrisque perder colaboradores talentosos.

5.9 Cronograma de Implementação

Após a elaboração do projeto e dado ao grande impacto que se espera vir a despoletar no funcionamento, a curto prazo, da empresa Zagope, afigura-se como imprescindível a conceção de um cronograma (figura 32) para a sua implementação. A participação do *CEO* da empresa na elaboração do cronograma foi fundamental para o impacto que se pretendia.

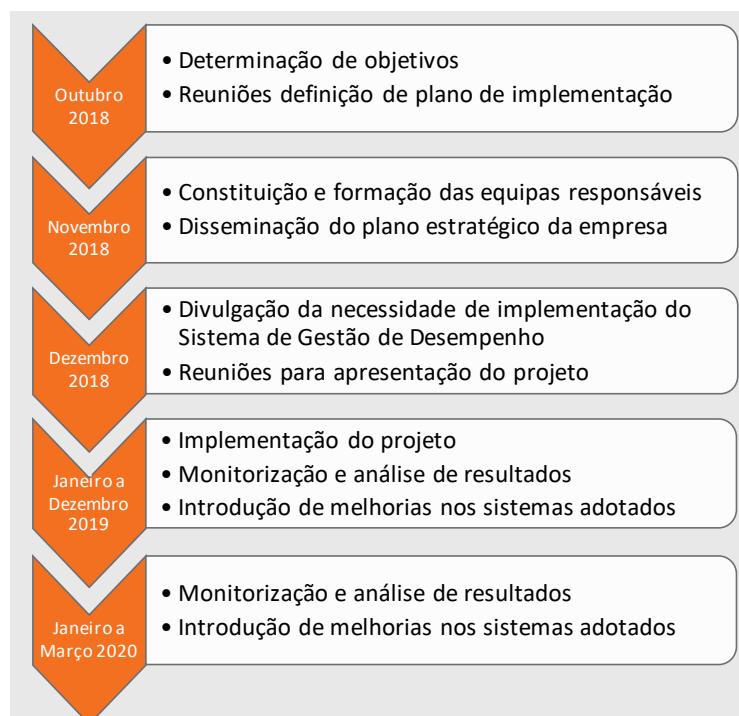


Figura 32 - Cronograma de implementação do projeto

O cronograma pressupõe, numa fase inicial (outubro de 2018), a determinação dos objetivos e a realização de reuniões para definição do plano de implementação do projeto. Em consequência das atividades anteriores, constituir-se-á as equipas responsáveis pelos projetos e ser-lhes-ão fornecidos formação para que estejam capacitados a cumprirem com os objetivos definidos. É nesta altura que se tornará fulcral a disseminação da estratégia para os próximos anos, no seio da organização (novembro 2018). Após a difusão da estratégia, será necessário explicar aos colaboradores como a mesma será cumprida. Esta fase já será em dezembro 2018 e se materializará na divulgação da necessidade de alinhamento das ações à estratégia por “via” de novo sistema de avaliação de desempenho redesenhado e pela realização de reuniões de apresentação do projeto. O projeto será implementado no início do ano 2019 e com ele será realizada a monitorização e análise de resultados e, consequentemente, a avaliação dos sistemas e adoção de melhorias ao longo do mesmo ano. Após o ano de implementação, deverá ser efetuado um balanço ao processo de implementação, durante o primeiro trimestre de 2020, com vista à melhoria contínua do sistema adotado.

5.10 Nota sobre a Avaliação do Projeto

Este projeto e, principalmente, devido à sua importância para esta organização, deverá ser submetido a um processo de avaliação.

O diagnóstico efetuado antes do projeto de intervenção servirá como o ponto de partida e base de comparação à avaliação a ser realizada.

O processo de avaliação deverá ser bem estruturado, incluindo indicadores que agreguem valor à análise pretendida. A avaliação deverá incidir sobre três temas fundamentais, sendo dois deles as principais causas de elaboração deste projeto, ou seja, o alinhamento estratégico e a existência de um modelo de avaliação de *performance* e desempenho eficaz, e o último a cultura organizacional

O principal objetivo de elaboração do *Balanced Scorecard* foi procurar garantir o alinhamento estratégico de todos os colaboradores. Durante o processo de avaliação do projeto, caberá aos gestores de topo verificarem o nível de alinhamento das ações individuais à estratégia da empresa, através dos resultados obtidos tanto no que concerne à *performance* organizacional (resultados da empresa), como operacional (resultado de cada departamento).

O redesenho do sistema de avaliação de desempenho também visa complementar as diretrizes do BSC, ou seja, tem a finalidade de desenhar um padrão de características e competências dos colaboradores que garantam o cumprimento dos objetivos previstos nos BSC Corporativo, Tecnoestrutura e Operacional e que deverá ser comparado com desempenho obtido na realização das suas atividades. É expectável que tanto a avaliação dos BSC como o desempenho dos colaboradores tenham um resultado acima da média pré-estabelecida. A avaliação do sistema adotado é importante para que se perceba se houve adesão ao mesmo e se os impactos da sua implementação têm produzido os resultados esperados. Esta avaliação poderá ser realizada através de inquéritos aos colaboradores, onde se poderá colocar questões entre outras que visem identificar a percepção que as pessoas têm relativamente ao sistema de avaliação, das suas características, tais como a simplicidade, transparência, justiça, meritocracia e equidade.

Conforme referido, outro dos temas sujeito à avaliação deverá ser a cultura empresarial. É importante que a Zagope efetue, novamente, um inquérito com o intuito de identificar se a cultura da empresa melhorou, relativamente, à orientação externa e adoção do modelo de sistemas abertos, fomentando a criatividade e inovação. É importante que a empresa aplique os questionários de IPM e *Commitment*, de forma a aferir se a motivação, o compromisso e sentimento de pertença dos seus trabalhadores estão num nível acima do identificado no diagnóstico efetuado anteriormente.

De uma forma geral, a avaliação dos três pontos referidos tem como objetivo verificar a eficácia do projeto implementado, numa perspetiva de melhoria contínua, procurando sempre por ações que visem a excelência dos resultados obtidos.

6. Conclusão

O sector de construção é caracterizado pelo seu dinamismo, fruto das constantes oscilações dos fatores que a influenciam, tais como o preço do petróleo, o que tem originado nos últimos anos uma relação de empresas criadas por cada empresa encerrada de 0,8. É, apesar disso, um dos principais impulsionadores da economia devido a sua capacidade de influenciar diversas empresas dos mais variados sectores.

A Zagope é uma empresa que se insere neste sector e que tem pautado as suas ações com muito dinamismo e grande capacidade de adaptação.

A empresa atravessa um momento um pouco “conturbado”, provocado por inúmeros fatores, sendo o último, o processo de independência em curso. Esta situação levou o seu CEO a se questionar sobre que modelo de gestão seguir?

No seguimento desta questão, a empresa decidiu efetuar um diagnóstico, profundo, ao seu modelo de gestão existente, tendo concluído que, apesar de ser uma empresa com alguma maturidade na temática de controlo de gestão, ainda não possuía uma ferramenta que garantisse o alinhamento das ações individuais à estratégia. Identificado esta lacuna, e todas as outras que surgem como consequência, desde a dificuldade de desdobramento das metas pelas equipas, passando pela escolha de indicadores corretos, a empresa decidiu conceber e adotar o Balanced Scorecard como instrumento de clarificação, comunicação e acompanhamento estratégico. Para isso, foi sugerido, numa fase inicial, a conceção três BSC, sendo eles Corporativo, Controladoria e Produção, tendo em comum o alinhamento dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

O BSC terá como objetivo orientar a empresa, colocando-a num nível operacional elevado e de forma a alcançar altas performances.

Tratando-se de uma empresa de construção, onde o capital humano é o seu ativo mais valioso, o BSC também será aproveitado para auxiliar na gestão de desempenho. Assim, foi sugerido o redesenho do sistema de gestão de desempenho da empresa com vista a se motivarem os trabalhadores e melhorarem os seus desempenhos.

Numa fase inicial, foram criadas as fichas de perfis profissionais que privilegiavam o descritivo de funções, as competências e os níveis de proficiência necessários para o desempenho das atividades, sendo estas mensuradas pelos indicadores também incluídos nas mesmas. Posteriormente, foram elaboradas as fichas de avaliação que serve para a

empresa avaliar se o desempenho do colaborador esta conforme o previsto nas fichas de perfil profissional. Para o caso da Zagope, incluiu-se nas fichas, a avaliação por objetivos e por competência por se considerar ser as duas tipologias que quando utilizadas em conjunto, fornecem informações mais fidedignas sobre o desempenho dos colaboradores.

Como forma de atribuir maior importância a avaliação de desempenho, foi criado um sistema de incentivos atrativo e que sirva de “tônico” para desencadear melhorias nas performances de todos os colaboradores. O sistema de incentivos não prevê só a recompensa dos trabalhadores que obtiveram bons desempenhos, mas também a aqueles que registaram bons desempenhos numa das tipologias de avaliação, sendo neste caso atribuído recompensas não monetárias a ser definido pela empresa, futuramente.

Em virtude da importância atribuída as pessoas, a empresa pretende definir um plano de formação adaptado aos colaboradores de forma a impulsionar o desenvolvimento das suas carreiras.

Por fim, foi desenvolvido conjuntamente com o CEO um cronograma de implementação do projeto, com vista a alcançar o compromisso com cada um dos colaboradores.

Identifica-se como oportunidades futuras, a construção dos BSC para outras áreas que não foram alvo neste projeto, a criação de fichas de perfis profissionais e de avaliação para todas as outras funções existentes na empresa. Sugere-se, também, que seja efetuada, no futuro, uma avaliação a eficácia do projeto, tendo como foco o alinhamento estratégico, a existência de um modelo de gestão de performance e desempenho e a cultura da empresa.

Espera-se que os sistemas adotados cumpram com os objetivos propostos, ou seja, que haja alinhamento das ações individuais à estratégia (BSC), que os colaboradores fiquem motivados e procurem melhores desempenhos (Sistema de avaliação de desempenho e incentivos), e que tenham um plano de carreiras à altura das suas exigências (Gestão de Carreiras).

7. Referências Bibliográficas

- Anthony, R.N. 1965. Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. ***Division of Research, Harvard Business School.***
- Anthony, R. e Govindarajan, V. 2007. ***Management Control Systems.*** (12). McGraw – Hill International Edition.
- Banco de Portugal (2016), ***Nota de Informação Estatística 126|2016. Análise do sector da construção 2011-2016.***
- Bardin, L. 2009. ***Análise de Conteúdo.*** Lisboa: Edições 70.
- Barnard, C. I. 1971. ***As funções do Executivo.*** São Paulo: Ed. Atlas
- Baruch, Y. 2004. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. ***Career development International***, 9 (1), pp. 58-73
- Behn, R. D. 2003. Why measure performance? Different purposes require different measures. ***Public Administration Review Harvard University***, 63 (5), pp. 586-606.
- Brown, A., Bimrose, J., Barnes, S. A. e Hughes, D. 2012. The role of career adaptabilities for mid-career changers. ***Journal of Vocational Behavior***, 80 (3), pp. 754-761
- Buchner, M. 2007. The Protean Career Attitude, Emotional Intelligence and Career Adjustment. ***Faculty of Humanities, University of Johannesburg.***
- Caetano, A. 2008. ***Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas.*** Lisboa: RH Editora
- Caetano, A. e Vala, J. 2007. ***Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas.*** Editora RH, Lisboa
- Caldeira, J. 2010. ***Implementação do Balanced Scorecard no Estado.*** Coimbra: Almedina.

- Cavalluzzo, K., e Ittner, C. 2004. Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting Organizations and Society, University of Pennsylvania*, 29, pp. 243-267.
- Chiavenato, I. 2005. *Administração nos Novos Tempos, segunda edição, totalmente revista e atualizada, 5ª tiragem*. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier.
- Costa, R. L. e António, N. S. 2015. *Os Modelos de Gestão Global e os Meios e Técnicas de Fazer o Controlo de Gestão nas PME's*. Coimbra: Actual Editora.
- Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cardoso, C. C.; Marques, C. A. e Gomes, J. F. S. 2015. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Daum, J. H. 2005. French Tableau de Bord: Better than the Balanced Scorecard? *Der Controlling Berater*, 7, pp. 1-30.
- DeNisi, A. S. e Pritchard, R. D. 2006. Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2 (2), pp. 253-277.
- Drucker, P. F. 1954. *The practice of management*. (1) New York: Harper & Row
- Epstein, M. e Manzoni, J. 1998. Implementing corporate strategy: From Tableaux de Board to Blanced Scorecard. *European Management Journal*, 16 (2), pp. 190-203.
- Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas - FEPICOP (2016), *Conjuntura da Construção Março 2016*, 82.
- Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas – FEPICOP (2017), *Conjuntura da Construção Dezembro 2017*, 129.
- Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas – FEPICOP (2018), *Conjuntura da Construção Março 2018*, 99.
- Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas – FEPICOP (2018), *Conjuntura da Construção Maio 2018*, 101.
- Feldman, D. C. e Ng, T. W. H. 2007. Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33 (3), pp. 350-377

Ferreira, A. 2000. The balanced scorecard: A review of the literature and an analysis of its limitations and adequacy in the context of the typical Portuguese organisation. ***Lancaster University e Portuguese Catholic University.***

Ferreira, A. 2009. “***Sistemas de Medição do Desempenho e o Balanced Scorecard***” in Major, M. J. e Vieira, R. (Coord) Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática. Lisboa: Escolar Editora

Flamholtz, E.G. 1996. Effective organizational control: A framework, applications, and implications. ***European Management Journal***, 14 (6), pp. 596-611.

Grote, D. 2002. ***The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers.*** Nova Iorque: AMACOM.

Hall, D. T. 1976. ***Careers in organizations.*** Universidade de Michigan: Editora Goodyear

Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção – IMPIC (2017), ***Empresas do Sector da Construção – Análise Económico-Financeira – Exercício de 2015.***

Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção – IMPIC (2018), ***Síntese Mensal da Contratação Pública***, n.º 20 | maio de 2018.

Instituto Nacional de Estatística (2017), ***Empresas em Portugal 2015.***

Instituto Nacional de Estatística (2018), ***Contas Nacionais – 4º Trimestre de 2017 e Ano 2017.***

Jordan, H.; Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. 2015. ***O Controlo de Gestão: Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores***, (10) Lisboa: Áreas Editores.

Johnson, H. T. e Kaplan, R. S. 1987. ***Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting.*** Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. ***Harvard Business Review***, 70 (1), pp. 71-79.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. 1996a. ***The Balanced Scorecard – Translating strategy into action.*** Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. 1996b. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. ***Harvard Business Review***, 75-85.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. 2000. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. ***Harvard Business Review***, 167-176.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. 2001. ***The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment***. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. 2004. ***Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes***. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2006. ***Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies***. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. 2008. Mastering the Management System. ***Harvard Business Review***, 86 (1), pp 1-18.

Lima, E. P.; Costa, S. E. G.; Angelis, J. J. e Munik, J. 2012. Performance measurement systems: A consensual analysis of their roles, ***International Journal of Production Economics***, 146 (2), pp. 524-542.

Major, M. J.; Robalo, R. e Vieira, R. 2009. ***”Investigação Qualitativa em Contabilidade”*** in Major, M. J. e Vieira, R. (Coord) *Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora.

Merchant, K. e Stede, W. 2011. ***Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives***, (3) Editor: Pearson.

Milkovich, G. T. e Broderick, R. F. 1989. Developing a compensation strategy. ***Cornell University ILR School***

Milkovich, G. T.; Gerhart, B. A. e Newman, J. M. 2013. ***Compensation***, (11) New York: McGraw-Hill Education

Murphy, K. R. e Cleveland, J. N. 1995. ***Understanding Performance Appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives***. Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Nascimento, G. 2015. “***Formação: uma estratégia de desenvolvimento organizacional e individual***” in Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. e Duarte, H. (Edts). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Lisboa: RH Editora
- Nascimento, G. e Pereira, A. 2015. “***A Gestão e a Avaliação de Desempenho***” in Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. e Duarte, H. (Edts). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Lisboa: RH Editora
- Niven, P. R. 2014. ***Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution***, Hoboken: Wiley.
- Otley, D. 1999. Performance management: a framework for management control systems research. ***Management Accounting Research***, 10 (4), pp. 363-382.
- Peters, T. 2003. ***Re-Imagine! Business Excellence in a Disruptive Age***, Dorling Kindersley, (1) Nova Iorque: DK Publishing.
- Pinto, F. 2009. ***Balanced Scorecard: Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos***, (1) Lisboa: Edições Silabo
- Porter, M. E. 1996. What is strategy? ***Harvard Business Review***.
- Cameron, K. S. e Quinn, R. E. 1999. ***Diagnosing and Changing Organizational Culture***. New York: Addison-Wesley.
- Robinson, H. S.; Chimay, J. A.; Patricia, M. C.; Ahmed, M. A. 2005. Insights from research business performance measurement practices in construction engineering organizations. ***Measuring Business Excellence***, 9 (1), pp. 13-22.
- Robinson, H. S.; Patricia, M. C.; Chimay, J. A.; Ahmed, M. A. 2005. Review and implementation of performance management models in construction engineering organizations. ***Construction Innovation***, 5 (4), pp. 203-217
- Russo, J. 2015. ***Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições***. (6) Lisboa: Lidel.
- Schraeder, M.; Becton, J. B. e Portis, R. 2007. Performance Appraisals An Organization's Friend or Foe? ***The Journal for Quality and Participation***, 30 (1), pp. 20-25
- Seibert, S. E. e Kramer, M. L. 2001. The Five-Factor Model of Personality and Career Success. ***Journal of Vocational Behavior***, 58, pp. 1-21.

Simons, R. 1995. Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 73 (2), pp. 8-88.

Wheelen, T. L. e Hunger, J. D. 2012. *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. (13) Editor: Pearson

Wilson, F. 2002. Dilemmas of appraisal. *European Management Journal*, 20 (6): 620-629.

Yin, R. K. 2015. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. (5) Edição: Bookman.

Sites:

<http://www.jornaldaconstrucao.pt>

8. Anexos

Índice de Anexos

Anexo 1 – Guião de entrevista ao CEO	102
Anexo 2 - Guião de entrevista ao Diretor de Unidade de Negócio da África Subsariana.....	103
Anexo 3 - Análise de conteúdo da entrevista ao CEO	104
Anexo 4 - Análise de conteúdo da entrevista ao Diretor da UN África Subsariana.....	105
Anexo 5 - Questionário Cultura Organizacional.....	106
Anexo 6 - Índice Potencial Motivador (IPM)	107
Anexo 7 – Commitement	109
Anexo 8 - Avaliação dos Comportamentos Empresariais – Perspetiva Pessoal	110
Anexo 9 - Metas Individuais Ano 2016	111

Anexo 1 – Guião de entrevista ao CEO

Boa tarde Sr. Presidente.

Antes de mais, gostaria de agradecer pela sua presença nesta reunião.

As questões terão como finalidade a elaboração da minha tese de mestrado em Contabilidade e cujo tema será o redesenho do sistema de avaliação de desempenho desta empresa.

Temas	Objetivos	Questões
Estratégia	Perceber se a missão, visão e os valores continuam adequados a realidade da empresa.	1. Dado ao desejo de independência relativamente a empresa mãe, considera que a missão, a visão e os valores se adequam a nova realidade? Caso não se adequem, existe alguma expectativa de mudança?
Estratégia	Avaliar a concordância entre a estratégia e a missão, visão e os valores.	2. Qual a estratégia da empresa num horizonte temporal de 5 anos e como ela se relaciona com os temas acima?
Estratégia - Comunicação	Compreender a eficácia da comunicação na organização.	3. A estratégia está disseminada na organização? Todos os colaboradores a percebem?
Estratégia - Mercado	Ter a perceção do posicionamento da empresa no mercado.	4. Com toda a dinâmica que já é conhecida nos mercados de construção, como acredita que a Zagope se irá reinventar e impor-se perante as concorrentes? Qual o posicionamento que almeja no mercado?
Controlo de Gestão	Compreender a perceção que a empresa tem do controlo de gestão.	5. Como vê o controlo de gestão na empresa? Como agregadora de valor para a sua tomada de decisão?
Controlo de Gestão	Compreender o posicionamento e relação do controlo de gestão com a estratégia.	6. Considera o controlo de gestão importante na definição e auxílio ao cumprimento dos objetivos estratégicos?
Controlo de Gestão	Perceber qual a eficácia dos instrumentos de controlo de gestão existentes e que novos instrumentos podem ser sugeridos.	7. Dos instrumentos de controlo de gestão utilizados na empresa, quais os que considera mais importante? Gostaria de substituir algum ou ver a inclusão de novos instrumentos?
Controlo de Gestão	Obter informações sobre os indicadores chave do <i>Balanced Scorecard</i> .	8. Encontra-se satisfeito com a forma atual de como é avaliada a performance da empresa? Que indicadores poderiam ajudá-lo a melhorar a qualidade das suas decisões? Existe equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros?
Gestão de Desempenho	Compreender o sistema implementado.	9. O sistema de gestão de desempenho implementado se adequa a importância que os recursos humanos vêm assumindo nas organizações?
Gestão de Incentivos	Compreender a relação de avaliação de desempenho com os incentivos.	10. O sistema de incentivo implementado trás justiça à gestão de desempenho e alinha as ações à estratégia da empresa?
Gestão de Carreiras	Perceber se a empresa atribui importância às carreiras dos colaboradores.	11. A empresa preocupa-se em criar condições para que os colaboradores possam ter uma carreira condizente com as suas expectativas? Que políticas existem para reter os talentos e os bons colaboradores?

Agradeço uma vez mais a sua colaboração.

Obrigado.

Redesign do Sistema de Avaliação de Performance e Desempenho

Anexo 2 - Guião de entrevista ao Diretor de Unidade de Negócio da África Subsariana

Boa tarde Sr. António Mário.

Antes de mais, gostaria de agradecer pela sua presença nesta reunião.

As questões terão como finalidade a elaboração da minha tese de mestrado em Contabilidade e cujo tema será o redesenho do sistema de avaliação de desempenho desta empresa.

Temas	Objetivos	Questões
Estratégia	Avaliar a perceção da concordância entre a missão, visão e os valores com a estratégia da empresa.	1. Como define a visão, missão e os valores da empresa? A estratégia da empresa reflecte estes temas?
Estratégia - Comunicação	Avaliar se os objetivos da unidade de negócio estão em concordância com a estratégia da empresa.	2. A estratégia foi comunicada? Existe a preocupação de alinhar as acções diárias à estratégia da empresa?
Estratégia - Mercado	Ter a perceção do posicionamento que a empresa pretende no mercado.	3. No planeamento das actividades da unidade, tem-se em consideração o posicionamento pretendido pela empresa?
Controlo de Gestão	Compreender a perceção que a empresa tem do controlo de gestão.	4. Como vê o controlo de gestão na empresa? É uma área agregadora de valor no cumprimento dos objectivos da unidade que gere?
Controlo de Gestão	Perceber qual a eficácia dos instrumentos de controlo de gestão existentes e que novos instrumentos podem ser sugeridos.	5. Dos instrumentos de controlo de gestão utilizados na empresa, quais os que considera mais importante? Gostaria de substituir algum ou ver a inclusão de novos instrumentos?
Controlo de Gestão	Obter informações sobre os indicadores chave do <i>Balanced Scorecard</i> .	6. Encontra-se satisfeito com a forma atual como é avaliada a performance das unidades de negócios? Que indicadores poderiam ajudá-lo a melhorar a qualidade das suas decisões? Existe equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros?
Gestão de Desempenho	Compreender a perceção que têm do sistema de gestão de desempenho implementado.	7. Esta satisfeito com a forma como é avaliado o seu desempenho? Como avalia o desempenho da sua equipa?
Gestão de Incentivos	Compreender a relação de avaliação de desempenho com os incentivos.	8. O sistema de incentivo implementado trás justiça à avaliação de desempenho? A sua equipa encontra-se satisfeita e motivada?
Gestão de Carreiras	Perceber se a empresa atribui importância às carreiras dos colaboradores.	9. As suas acções no dia a dia visam a preparação de um substituto? Que políticas acredita que a empresa deveria utilizar para reter os talentos e os bons colaboradores de forma a que a unidade que gere tivesse sempre uma boa performance?

Agradeço uma vez mais a sua colaboração.

Obrigado.

Anexo 3 - Análise de conteúdo da entrevista ao *CEO*

Categorias	Subcategorias	Unidade de contexto (paragrafo da entrevista)	Unidade de Análise (expressão/palavra)	Número de vezes que a expressão é utilizada	% (peso de cada categoria na entrevista)
Organização	Cultura (visão, missão e valores)	Adequar a nossa cultura a nossa realidade.	Adequar	6	17%
	Relacionamento entre a cultura e a estratégia	Temos a liberdade para ajustar a nossa cultura e a estratégia para sermos competitivos.	Competitividade	5	14%
	Estratégia - comunicação	(...) rigor e disciplina, vontade de comunicar para melhorar a comunicação atual.	Melhorar	3	9%
	Estratégia - mercado	O nosso principal mercado é o Subsariano mas pretendemos expandir.	Expandir	5	14%
	Sub Total			19	54%
Controlo de Gestão	Perceção interna	O Controlo de Gestão deve simplificar os relatórios, diminuir os erros e ter rapidez na elaboração dos mesmos.	Simplificação e diminuição de erros	4	11%
	Relação com a estratégia	Obviamente o Controlo de Gestão deve auxiliar na disseminação da estratégia (...).	Auxílio	1	3%
	Indicadores utilizados	Atualmente são apresentados muitos indicadores e nem todos são utilizados.	Simplificação dos indicadores	2	6%
	Indicadores a incluir no BSC	Só serão incluídos novos indicadores que agreguem valor.	Criação de valor	2	6%
	Sub Total			9	26%
Gestão de Capital Humano	Gestão de Desempenho	O sistema de gestão de desempenho deverá ser redesenhado porque o atual é muito burocrático e adaptado à realidade da Andrade Gutierrez.	Redesenhar	2	6%
	Gestão de Incentivos	(...) será possível com bons desempenhos e com a geração de caixa.	Meritocracia	2	6%
	Gestão de Carreiras	Com a geração de resultado económico e financeiro, o crescimento dos colaboradores será uma certeza.	Possibilidade de crescimento	3	9%
	Sub Total			7	20%
Total				35	100%

Redesign do Sistema de Avaliação de Performance e Desempenho

Anexo 4 - Análise de conteúdo da entrevista ao Diretor da UN África Subsariana

Categorias	Subcategorias	Unidade de contexto (paragrafo da entrevista)	Unidade de Análise (expressão/palavra)	Número de vezes que a expressão é utilizada	% (peso de cada categoria na entrevista)
Organização	Relacionamento entre a cultura e a estratégia	A visão da empresa têm que refletir na estratégia da empresa. Tem que haver uma concordância entre elas.	Concordância	3	11%
	Estratégia - comunicação	Tem uma falha nossa na comunicação e não sei dizer se a estratégia chegou a todos os níveis hierárquicos.	Falha na comunicação	5	18%
	Estratégia - mercado	Hoje a empresa tem que focar em gerar resultados (...) com vista a ser a melhor empresa no mercado.	Focar em gerar resultados	5	18%
	Sub Total			13	46%
Controlo de Gestão	Perceção interna	A informação disponibilizada pelo Controlo de Gestão agrega valor (...) quem tem informação tem valor.	Criação de valor	2	7%
	Relação com a estratégia	A informação disponibilizada pelo Controlo de Gestão é importante para termos a perceção se estamos a cumprir com a estratégia.	Auxílio	1	4%
	Indicadores utilizados	Temos informações muito variáveis, ao contrário do que acontecia no passado (...) mas em excesso.	Excesso	2	7%
	Indicadores chave a incluir no BSC	Já temos informação suficiente e o foco deverá ser a redução de indicadores.	Redução de indicadores	4	14%
	Sub Total			9	32%
Gestão de Capital Humano	Gestão de Desempenho	O processo de avaliação das pessoas não esta muito clara e deverá ser redefinido.	Clareza e simplificação	3	11%
	Gestão de Incentivos	À data, ainda não conhecia o programa de remuneração para o ano.	Definição do sistema de incentivos	1	4%
	Gestão de Carreiras	As carreiras vivem de crescimento da empresa (...) possibilidade de crescimento de carreira com criação de resultado.	Possibilidade de crescimento	2	7%
	Sub Total			6	21%
Total				28	100%

Anexo 5 - Questionário Cultura Organizacional

Cada um dos itens que se seguem traduz quatro descrições de organizações. Distribua 100 pontos pelas quatro descrições conforme a semelhança que apresentem com a sua própria organização. Nenhuma das descrições é melhor que a outra; são apenas diferentes. Para cada questão use por favor 100 pontos.

Por exemplo no item 1, se a organização A é muito semelhante à minha, a organização B apresenta algumas semelhanças e a C e D têm qualquer semelhança com a minha, eu devo dar 70 pontos à A e os restantes 30 pontos à B.

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

- a. A Organização A tem características muito próprias, é como uma família alargada. As pessoas parecem dar muito de si próprias.
- b. A Organização B é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas são capazes de tomar iniciativas e correr riscos.
- c. A Organização C é muito estruturada e formal. Aquilo que as pessoas fazem é na sua generalidade regido por processos burocráticos.
- d. A Organização D tem uma orientação competitiva. A sua principal preocupação é a obtenção de resultados. As pessoas são orientadas para a produtividade e para o sucesso.

2. O LÍDER ORGANIZACIONAL

- a. O líder de topo da Organização A é considerado de um modo geral como mentor, um facilitador, uma figura parental.
- b. O líder de topo da Organização B é considerado de um modo geral como um empreendedor, um inovador, um indivíduo que corre riscos.
- c. O líder de topo da Organização C é considerado de um modo geral como um coordenador, um organizador, um especialista eficiente.
- d. O líder de topo da Organização D é considerado de um modo geral como um indivíduo muito exigente, produtivo, competitivo.

3. A INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

- a. Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização A é a lealdade e empenhamento. A coesão e espírito de equipa são características desta organização.
- b. Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização B é o acento tónico na inovação e desenvolvimento. O ênfase é estar na crista da onda.
- c. Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização C são os procedimentos formais, as regras ou as políticas. O mais importante é a manutenção de uma organização sem sobressaltos.
- d. Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização D é o ênfase na produção e realização de objectivos. A agressividade do mercado é uma preocupação constante.

4. O CLIMA ORGANIZACIONAL

- a. O clima interno da Organização A é participativo e confortável. Existe um elevado grau de confiança e abertura.
- b. O clima interno da Organização B realça o dinamismo e a capacidade para enfrentar novos desafios. São comuns o ensaiar coisas novas e a aprendizagem tentativa-erro.
- c. O clima interno na Organização C realça a permanência e a estabilidade. Tudo o que diz respeito a regras é claro e seguido à risca.
- d. O clima interno da Organização D é competitivo e de confronto. Ênfase em bater a concorrência.

5. CRITÉRIOS DE SUCESSO

- a. A Organização A define o sucesso em termos de desenvolvimento dos recursos humanos, espírito de equipa e respeito pelas pessoas.
- b. A Organização B define o sucesso em termos de possuir produtos únicos no mercado ou os mais recentes. É um inovador e um líder de produto.
- c. A Organização C define o sucesso em termos de eficiência. É dada a maior importância à produção a baixo custo, prazos flexíveis e entregas atempadas.
- d. A Organização D define o sucesso em termos de penetração no mercado e respectivas quotas. O seu objectivo principal é a competição.

6. ESTILO DE GESTÃO

- a. O estilo de gestão na Organização A é caracterizado pelo espírito de equipa, o consenso e a participação.
- b. O estilo de gestão na Organização B é caracterizado pela iniciativa individual, inovação, liberdade e inventividade.
- c. O estilo de gestão na Organização C é caracterizado pela segurança de emprego, tempo na função e previsibilidade.
- d. O estilo de gestão na Organização D é caracterizado pela grande exigência, produtividade e sucesso.

Anexo 6 - Índice Potencial Motivador (IPM)

INSTRUÇÕES																																																																																																					
Este questionário pretende ajudar a encontrar um modo mais eficiente de desenhar os sistemas de trabalho, recolhendo para o efeito informação acerca da maneira como as pessoas reagem a vários tipos de trabalhos. Nas páginas seguintes irá encontrar diferentes questões acerca do seu trabalho. No início de cada secção encontrará instruções específicas. Por favor leia com atenção. As questões foram formuladas para obter a percepção e as reacções que tem do seu trabalho. As suas respostas individuais serão confidenciais. Por favor responda a cada uma delas com a maior honestidade e franqueza possível. Secção I Com esta secção pretende-se que descreva o seu trabalho o mais objectivamente possível. Por favor não mostre nesta parte do questionário o quanto gosta ou não gosta do seu trabalho. Tente apenas responder com o máximo de rigor. 1. Até que ponto o desempenho do seu trabalhador requer que trabalhe com outras pessoas (clientes ou colegas dentro da organização)? <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Muito pouco; o contacto com outras pessoas não é necessário para o desempenho das minhas funções.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">Moderadamente; é necessário algum contacto com terceiros.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">Muito; lidar com outras pessoas é absolutamente necessário para o desempenho do meu trabalho.</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> 2. O seu trabalho tem um carácter autónomo, ou seja, em que medida é que o seu trabalho permite que seja você a decidir o modo como o desempenha? <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Muito pouca autonomia; no que respeita a como e quando o trabalho deve ser feito.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">Autonomia Moderada; muitas coisas estão predefinidas, mas posso decidir algumas coisas em relação ao meu trabalho.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">Muita Autonomia; o trabalho dá-me responsabilidade quase total para decidir como e quando o trabalho deve ser feito.</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> 3. O trabalho que desempenha tem princípio, meio e fim? Isto é, o seu trabalho perfaz um todo ou é posteriormente acabado ou continuado por colegas seus ou por maquinaria automatizada? <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">O meu trabalho é apenas uma pequena parte de um todo; o resultado do meu trabalho não poderá ser visto no produto ou serviço final.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">O meu trabalho representa uma parte significativa de todo o processo. A minha contribuição é identificável nos resultados.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">O meu trabalho perfaz um todo; do princípio ao fim. Os resultados da minha actividade são facilmente identificáveis no produto ou serviço final.</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			1	2	3	4	5	6	7	Muito pouco; o contacto com outras pessoas não é necessário para o desempenho das minhas funções.		Moderadamente; é necessário algum contacto com terceiros.		Muito; lidar com outras pessoas é absolutamente necessário para o desempenho do meu trabalho.			1	2	3	4	5	6	7	Muito pouca autonomia; no que respeita a como e quando o trabalho deve ser feito.		Autonomia Moderada; muitas coisas estão predefinidas, mas posso decidir algumas coisas em relação ao meu trabalho.		Muita Autonomia; o trabalho dá-me responsabilidade quase total para decidir como e quando o trabalho deve ser feito.			1	2	3	4	5	6	7	O meu trabalho é apenas uma pequena parte de um todo; o resultado do meu trabalho não poderá ser visto no produto ou serviço final.		O meu trabalho representa uma parte significativa de todo o processo. A minha contribuição é identificável nos resultados.		O meu trabalho perfaz um todo; do princípio ao fim. Os resultados da minha actividade são facilmente identificáveis no produto ou serviço final.			4. Nas funções que desempenha existe variedade? O seu trabalho é variado ao ponto de necessitar que use diversos talentos e aptidões para o seu desempenho? <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Existe pouca variedade. Desempenho sobretudo funções rotineiras e repetitivas.</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">Variedade moderada.</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">Muita variedade; o desempenho do meu trabalho requer que use vários talentos e aptidões para resolver diferentes questões.</td> </tr> </table> 5. Em termos gerais, que significância ou importância tem o seu trabalho? O resultado do seu trabalho afecta de maneira significativa o bem-estar de outras pessoas? <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Não é muito significativo; os resultados do meu trabalho não têm efeitos de maior para outras pessoas.</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">Significância moderada.</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">Muito significativo; os resultados do meu trabalho podem influenciar de várias formas outras pessoas.</td> </tr> </table> 6. É frequente os seus superiores ou colegas lhe dizerem o quanto está a desempenhar bem o seu trabalho? <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Não; quase nunca me dizem se estou a fazer um bom trabalho.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">Moderadamente. Por vezes recebo algum "feedback" nesse sentido mas nem sempre.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">É muito frequente. As chefias ou os colegas fornecem-me um "feedback" constante acerca do meu bom desempenho.</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> 7. O trabalho em si dá-lhe algumas pistas acerca da sua performance (a parte do "feedback" que recebe de superiores ou colegas)? <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Muito poucas; o próprio trabalho que desempenho está concebido de maneira a nunca descobrir se o estou a desempenhar eficientemente.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">Moderadamente; por vezes encontro "feedback" no simples desempenho do meu trabalho, por vezes, não.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">Muitas vezes; o trabalho está concebido de maneira a que eu receba um "feedback" quase constante a medida que o desempenho.</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Existe pouca variedade. Desempenho sobretudo funções rotineiras e repetitivas.			Variedade moderada.			Muita variedade; o desempenho do meu trabalho requer que use vários talentos e aptidões para resolver diferentes questões.	1	2	3	4	5	6	7	Não é muito significativo; os resultados do meu trabalho não têm efeitos de maior para outras pessoas.			Significância moderada.			Muito significativo; os resultados do meu trabalho podem influenciar de várias formas outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7	Não; quase nunca me dizem se estou a fazer um bom trabalho.		Moderadamente. Por vezes recebo algum "feedback" nesse sentido mas nem sempre.		É muito frequente. As chefias ou os colegas fornecem-me um "feedback" constante acerca do meu bom desempenho.			1	2	3	4	5	6	7	Muito poucas; o próprio trabalho que desempenho está concebido de maneira a nunca descobrir se o estou a desempenhar eficientemente.		Moderadamente; por vezes encontro "feedback" no simples desempenho do meu trabalho, por vezes, não.		Muitas vezes; o trabalho está concebido de maneira a que eu receba um "feedback" quase constante a medida que o desempenho.		
1	2	3	4	5	6	7																																																																																															
Muito pouco; o contacto com outras pessoas não é necessário para o desempenho das minhas funções.		Moderadamente; é necessário algum contacto com terceiros.		Muito; lidar com outras pessoas é absolutamente necessário para o desempenho do meu trabalho.																																																																																																	
1	2	3	4	5	6	7																																																																																															
Muito pouca autonomia; no que respeita a como e quando o trabalho deve ser feito.		Autonomia Moderada; muitas coisas estão predefinidas, mas posso decidir algumas coisas em relação ao meu trabalho.		Muita Autonomia; o trabalho dá-me responsabilidade quase total para decidir como e quando o trabalho deve ser feito.																																																																																																	
1	2	3	4	5	6	7																																																																																															
O meu trabalho é apenas uma pequena parte de um todo; o resultado do meu trabalho não poderá ser visto no produto ou serviço final.		O meu trabalho representa uma parte significativa de todo o processo. A minha contribuição é identificável nos resultados.		O meu trabalho perfaz um todo; do princípio ao fim. Os resultados da minha actividade são facilmente identificáveis no produto ou serviço final.																																																																																																	
1	2	3	4	5	6	7																																																																																															
Existe pouca variedade. Desempenho sobretudo funções rotineiras e repetitivas.			Variedade moderada.			Muita variedade; o desempenho do meu trabalho requer que use vários talentos e aptidões para resolver diferentes questões.																																																																																															
1	2	3	4	5	6	7																																																																																															
Não é muito significativo; os resultados do meu trabalho não têm efeitos de maior para outras pessoas.			Significância moderada.			Muito significativo; os resultados do meu trabalho podem influenciar de várias formas outras pessoas.																																																																																															
1	2	3	4	5	6	7																																																																																															
Não; quase nunca me dizem se estou a fazer um bom trabalho.		Moderadamente. Por vezes recebo algum "feedback" nesse sentido mas nem sempre.		É muito frequente. As chefias ou os colegas fornecem-me um "feedback" constante acerca do meu bom desempenho.																																																																																																	
1	2	3	4	5	6	7																																																																																															
Muito poucas; o próprio trabalho que desempenho está concebido de maneira a nunca descobrir se o estou a desempenhar eficientemente.		Moderadamente; por vezes encontro "feedback" no simples desempenho do meu trabalho, por vezes, não.		Muitas vezes; o trabalho está concebido de maneira a que eu receba um "feedback" quase constante a medida que o desempenho.																																																																																																	

Secção II

Em baixo encontra uma lista de frases que podem ser usadas para descrever um trabalho. Deverá indicar se cada frase é uma descrição correcta ou incorrecta do seu trabalho.

Uma vez mais, tente ser o mais objectivo possível que conseguir, independentemente de gostar ou não do trabalho que desempenha.

Escreva um número no espaço em branco segundo a seguinte escala:

Esta afirmação descreve correctamente o seu trabalho?						
1	2	3	4	5	6	7
Totalmente incorrecto	Grande parte está incorrecto	Ligeiramente incorrecto	Não tenho a certeza	Ligeiramente incorrecto	Grande parte está correcto	Totalmente correcto

- ___ 1. O meu trabalho requer que eu ponha em prática algumas capacidades elevadas.
- ___ 2. O meu trabalho requer muito trabalho de cooperação com outras pessoas.
- ___ 3. O meu trabalho não me permite (pela maneira como foi concebido) desempenhar o processo "produtivo" do princípio ao fim.
- ___ 4. O simples desempenho das funções inerentes ao meu trabalho dá-me várias oportunidades para perceber se o estou a fazer correctamente.
- ___ 5. O meu trabalho é bastante simples e repetitivo.
- ___ 6. O meu trabalho pode ser desempenhado adequadamente por uma pessoa sozinha, sem ter de consultar outras pessoas.
- ___ 7. Os meus colegas e superiores quase nunca me dizem que estou a fazer um bom trabalho.
- ___ 8. Os resultados do meu trabalho podem afectar muitas outras pessoas.
- ___ 9. O trabalho não me dá oportunidade para usar da minha iniciativa ou julgamento em relação ao modo como o devo desempenhar.
- ___ 10. Os supervisores dizem-me muitas vezes quando acham que estou a fazer um bom trabalho.
- ___ 11. O meu trabalho dá-me a oportunidade de acabar o que comecei.
- ___ 12. O meu trabalho em si dá-me poucas pistas em relação à qualidade do meu desempenho.
- ___ 13. O meu trabalho proporciona-me uma independência e liberdade razoável em relação ao modo como o desempenho.
- ___ 14. O meu trabalho não é muito importante para o colectivo.

Anexo 7 – Commitement

INSTRUÇÕES:

Este questionário é composto por uma série de afirmações que representam alguns sentimentos possíveis das pessoas para com a empresa onde trabalham.

Em relação aos seus próprios sentimentos acerca da empresa para onde está a trabalhar neste momento, é favor indicar o grau de acordo em relação a cada uma das afirmações. Para esse efeito, assinale uma das 7 alternativas que se seguem a cada afirmação:

O significado das 7 alternativas possíveis é o seguinte:

1. Muito em desacordo
2. Moderadamente em desacordo
3. Um pouco em desacordo
4. Nem em desacordo nem em acordo
5. Um pouco em acordo
6. Moderadamente em acordo
7. Muito em acordo

AFIRMAÇÕES:

- | | |
|--|--|
| 1. Eu gostaria bastante de desenvolver o resto da minha carreira nesta empresa. ____ | 10. Esta organização merece a minha lealdade. ____ |
| 2. Muitas coisas na minha vida sofreriam um grande transtorno se eu decidisse sair desta empresa agora. ____ | 11. Uma das poucas consequências sérias da minha eventual saída desta empresa seria a de não haver muitas alternativas. ____ |
| 3. Eu não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu actual emprego. ____ | 12. Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa. ____ |
| 4. Mesmo que fosse do meu interesse, não me sentia bem em deixar agora a organização em que trabalho. ____ | 13. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim. ____ |
| 5. Neste momento, permanecer nesta empresa é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade. ____ | 14. Um dos principais motivos pelos quais continuo a trabalhar para esta empresa é que a minha saída implicaria um sacrifício pessoal considerável – uma outra empresa poderia não oferecer os mesmos benefícios que tenho nesta. ____ |
| 6. Sinceramente, considero que os problemas desta empresa são como se fossem também meus. ____ | 15. Eu não deixava a minha organização agora porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas que aí trabalham. ____ |
| 7. Eu não me sinto como fazendo "parte da família" na minha empresa. ____ | 16. Sinto-me em dívida para com a organização em que trabalho. ____ |
| 8. Eu sinto que por falta de outras opções não posso considerar a minha saída desta empresa. ____ | 17. Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta organização, eu considerava seriamente a hipótese de ir trabalhar para outro sítio. ____ |
| 9. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização agora. ____ | 18. Eu não sinto um sentido de pertença forte em relação a esta empresa. ____ |

Anexo 8 - Avaliação dos Comportamentos Empresariais – Perspetiva Pessoal

Instruções:

Na lista seguinte são descritos alguns comportamentos de gestão. A sua tarefa consiste em indicar até que ponto se enquadra nesses comportamentos.

Utilize uma escala de sete pontos, a seguir apresentada, para responder a cada questão, tendo em conta que 1 corresponde a “muito raramente” e 7 corresponde a “muito frequentemente”.

QUESTIONÁRIO

Ao executar o meu trabalho, eu:

- | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Escuto os problemas pessoais dos subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | Revejo meticolosamente relatórios detalhados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | Influencio as decisões tomadas nos níveis superiores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4 | Resolvo os problemas de uma forma inteligente e criativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | Defino claramente áreas de responsabilidade para os meus subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6 | Envolvo-me de modo sincero e pessoal no trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | Facilito a criação de consensos nas reuniões de trabalho em grupo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8 | Garanto a boa continuidade das operações diárias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9 | Comparo registos, relatórios, etc. com o objectivo de neles detectar alguma discrepância. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10 | Mostro empatia e preocupação ao lidar com os meus subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11 | Estabeleço objectivos claros para a minha unidade de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12 | Procuro inovações e potenciais melhorias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13 | Preocupo-me em manter uma rede de contactos influentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14 | Procuro que o meu ritmo de trabalho não seja interrompido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15 | Procuro demonstrar uma grande motivação no desempenho das minhas funções. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16 | Encorajo a participação nas tomadas de decisão nas reuniões de trabalho em grupo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Anexo 9 - Metas Individuais Ano 2016

Compliance - Penalizador

Fonte de Apuração:

Área de Compliance com apoio das demais áreas corporativas

Peso do Indicador:

0,0%

O penalizador de compliance será aplicado exclusivamente nos casos de descumprimento do Código de Ética e Conduta, das Políticas, Normas e Procedimentos internos, segundo os critérios na Norma de Gestão de Desempenho (NO AG 240 02). Exemplo, aplicação do penalizador após apuração da não realização de treinamento eletrônico obrigatório relacionado ao Programa de Compliance e Integridade, do pagamento de multa aplicada por auto de infração ambiental, da divulgação de informações confidenciais da AG, dentre outras ações.

Polaridade:

Quanto menor, melhor - Valores Positivos

Direcionador Estratégico:

(AGE) G - Preservar a integridade e reputação da AG comunicando de maneira assertiva

Resultado Atual:

120

% de Alcance:

120

Submeta(s)	Valor da Submeta	Mínimo	Superação	Unidade de Medida	Peso da Submeta	Prazo	Real	Resultado da Submeta	Resultado Ponderado
Único	100	200	80	%	100	31/12/2016	0	120	120

1.1 IDC (Índice de Desempenho de Custo)

Mede o desempenho de custo dos principais serviços realizados em relação ao custo orçado.

Fórmula: IDC = (quantidade real executada x custo real) / (quantidade real executada x custo orçado) * 100

Escopo: (Incluir com base em quais obras deve ser aplicado o indicador)

Fonte de Apuração:

Controladoria

Polaridade:

Quanto menor, melhor - Valores Positivos

Direcionador Estratégico:

(AGE) A - Cumprir sempre o combinado de acordo com os fechamentos dos projetos e metas de PO

Resultado Atual:

107

% de Alcance:

107

Submeta(s)	Valor da Submeta	Mínimo	Superação	Unidade de Medida	Peso da Submeta	Prazo	Real	Resultado da Submeta	Resultado Ponderado
Attingir o IDC previsto no PO	1	2	0,8	unidade	100	31/12/2016	0,93	107	107

1.2 Margem Bruta/Faturamento

Mede a margem bruta sobre o faturamento.

Fórmula = MB / FAT

Escopo: (Incluir com base em quais PO's deve ser aplicado o indicador)

Fonte de Apuração:

Contabilidade

Polaridade:

Quanto maior, melhor - Valores Negativos

Direcionador Estratégico:

(AGE) A - Cumprir sempre o combinado de acordo com os fechamentos dos projetos e metas de PO

Resultado Atual:

120

% de Alcance:

120

Submeta(s)	Valor da Submeta	Mínimo	Superação	Unidade de Medida	Peso da Submeta	Prazo	Real	Resultado da Submeta	Resultado Ponderado
Melhorar margem bruta / faturamento de -1,39 para -1,26	1	-1,26	-2,52	percentual	100	31/12/2016	5,12	120	120

1.3 Excelencia operacional

Desempenho na metodologia do pensamento A3+ Desempenho do PCV + aderencia ao cronograma de implementação do projeto one

Fonte de Apuração:

Check list do projeto one

Polaridade:

Quanto maior, melhor - Valores Positivos

Direcionador Estratégico:

(AGE) F - Ter uma organização enxuta voltada a busca de alta performance

Resultado Atual:

112,6

% de Alcance:

112,6

Submeta(s)	Valor da Submeta	Mínimo	Superação	Unidade de Medida	Peso da Submeta	Prazo	Real	Resultado da Submeta	Resultado Ponderado
Entrega de 4 A3 no ano de 2016	4	0	4,8	unidade	33	31/12/2016	98	120	39,6
Implementação do PCV	85	0	102	Percentual	34	31/12/2016	100	117,647	40
Aderencia ao cronograma ao Projeto one	100	0	120	percentual	33	31/12/2016	100	100	33

1.4 Treinamento

Mede os treinamentos ministrados. O objetivo é permear o conhecimento na empresa. Cada área reguladora deverá estabelecer suas metas e critérios.

Fórmula:CT=(Σ Horas-homem treinadas)

Escopo: (Incluir com base em quais obras deve ser aplicado o indicador)

Fonte de Apuração:

Verificação das listas de presença

Polaridade:

Quanto maior, melhor - Valores Positivos

Direcionador Estratégico:

(AGE) E - Ter equipes fazendo a diferença em todos os elementos da cadeia

Resultado Atual:

120

% de Alcance:

120

Submeta(s)	Valor da Submeta	Mínimo	Superação	Unidade de Medida	Peso da Submeta	Prazo	Real	Resultado da Submeta	Resultado Ponderado
Ministrar treinamentos para equipe	75	0	90	hh	100	31/12/2016	100	120	120

1.5 Saldo a Receber

Evidencia a soma dos SAR's medido por obra

Fórmula: SAR faturado = Σ Saldo a receber faturado por obra

Escopo: (Incluir com base em quais PO's deve ser aplicado o indicador)

Fonte de Apuração:

Controladoria

Polaridade:

Quanto menor, melhor - Valores Positivos

Direcionador Estratégico:

(AGE) A - Cumprir sempre o combinado de acordo com os fechamentos dos projetos e metas de PO

Resultado Atual:

120

% de Alcance:

120

Submeta(s)	Valor da Submeta	Mínimo	Superação	Unidade de Medida	Peso da Submeta	Prazo	Real	Resultado da Submeta	Resultado Ponderado
Saldo a receber	23.508,48	47.016,96	18.806,784	reais	100	31/12/2016	15.281,29	120	120