

**Conceção de um Sistema de Controlo de Gestão e Avaliação
de Desempenho para a área Financeira de uma organização
do setor do *leasing***

Caso de Estudo: *Leasing Solutions*

Sandra Cristina Moreira da Silva

Projeto de Mestrado em Gestão

Orientadora:

Prof^ª. Doutora Ana Maria Simões da Costa Ferreira,
Professora Auxiliar, ISCTE Business School - IUL

setembro 2019

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos os que contribuíram, de forma direta ou indireta, para a conclusão de mais um ciclo do meu percurso académico.

Em especial à minha orientadora, Professora Ana Maria Simões, por ter aceite a orientação deste projeto e por ter demonstrado, ao longo de todo o percurso, o seu apoio, disponibilidade, compreensão, atenção ao detalhe nas diversas fases do trabalho e pela exigência e motivação incutida.

Às instituições INDEG e ao ISCTE e a todos os professores, colegas e amigos do curso, que me acompanharam desde a pós-graduação, com quem aprendi e cresci a nível académico e pessoal.

À minha família, aos meus pais e ao meu irmão, pelo apoio, força e motivação em todas as fases do projeto.

Ao meu namorado, pelo apoio e incentivo incansável e por toda a compreensão pelas ausências aos quais nunca me foram cobradas.

Às minhas amigas e companheiras da Licenciatura que sempre demonstraram o seu apoio, motivação, partilha de ideias e sugestões.

À organização onde trabalho, em especial aos meus colegas mais próximos, bem como às minhas chefias diretas, pelo apoio e contributo para este projeto.

Um sincero obrigada.

RESUMO

Este projeto tem como principal objetivo desenvolver um Sistema de Controlo de Gestão, para a área Financeira de uma organização do setor do *leasing*, dotado das melhores ferramentas que fomente o alinhamento estratégico do negócio e das pessoas.

Nesse sentido, foram desenvolvidos os seguintes instrumentos: o *Balanced Scorecard* (BSC) e um Sistema de Avaliação de Desempenho e Incentivos. O primeiro que possibilita o alinhamento estratégico com base em indicadores financeiros e não financeiros. E por fim, um Sistema de Avaliação de Desempenho, tornando possível à organização, medir e avaliar o desempenho dos seus colaboradores.

Para a elaboração do BSC foi efetuado um diagnóstico à organização, contemplando a sua caracterização, estrutura e uma análise interna e externa, e posteriormente validada a sua missão, visão, valores e pilares estratégicos. No mesmo sentido, foi construído um Mapa Estratégico, com base nas perspetivas de *performance*, evidenciando as suas relações causa-efeito existentes para o cumprimento dos objetivos estratégicos, tendo em conta os indicadores de *performance* propostos.

Foram criados, também, perfis profissionais e fichas de avaliação que servem como ferramenta de *feedback* da *performance* individual.

Concluindo, este projeto teve como objetivo a criação de um Sistema de Controlo de Gestão que integre e comunique diversos instrumentos entre si tornando um sistema completo, transparente e útil para os diversos intervenientes.

Sistema de Classificação JEL: M10 – General; M41 – Accounting; M12 – Personnel Management

Palavras-Chaves: *Balanced Scorecard*, Indicadores, Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho

ABSTRACT

The main objective of this project is to develop a Management Control System for the Financial area of a *leasing* organization, equipped with the best tools that allow the strategic alignment of the business and people.

For this, the following instruments were developed: *Balanced Scorecard (BSC)* and a *Performance Evaluation System*. The first one, enables strategic alignment based on financial and non-financial indicators. And finally, a *Performance Evaluation System*, making it possible for the organization to measure and evaluate the *performance* of its employees.

For the preparation of the *BSC*, a diagnosis of the organization was made, including its characterization, structure and internal and external analysis, and subsequently a validation of its mission, vision, values and strategic pillars. For this, a Strategic Map was built, based on the *performance* perspectives, highlighting their existing cause-effect relationships for the fulfillment of the strategic objectives, considering the *performance* indicators proposed.

Professional profiles and assessment sheets were also created to provide feedback on individual *performance*.

In conclusion, this project aims to create a Management Control System that integrates and communicates several instruments with each other making a complete, transparent and useful system for the various *stakeholders*.

JEL Classification System: M10 – General; M41 – Accounting; M12 – Personnel Management

Key-words: *Balanced Scorecard*, Indicators, *Performance Management System*

Índice

I.	Introdução	1
1.1	Tema e relevância.....	1
1.2	Objetivos	1
1.3	Metodologia e aspetos metodológicos	2
1.4	Estrutura do projeto.....	2
II.	Enquadramento Teórico	4
2.1	Controlo de Gestão.....	4
2.2	Instrumentos de Controlo de Gestão	7
2.3	O <i>Balanced Scorecard</i> - <i>BSC</i>	8
2.4	Avaliação de desempenho e Sistema de Incentivos	15
III.	Diagnóstico da Organização.....	19
3.1	Caracterização da empresa e da área.....	19
3.2	Estrutura Organizacional.....	20
3.3	Enquadramento do setor de atividade	24
3.4	Benchmarking	26
3.5	Resultado das entrevistas e questionários	29
3.6	Análise Interna	30
3.7	Análise crítica.....	34
IV.	Construção do Mapa Estratégico e <i>BSC</i>	37
4.1	Objetivos da Empresa.....	37
4.2	Objetivos do Departamento.....	38
4.3	As Perspetivas de <i>Performance</i>	39
4.4	Indicadores	41
4.5	O Mapa Estratégico e <i>BSC</i>	42
V.	Definição do Sistema de Avaliação de Desempenho	45
5.1	Gestão e Avaliação de Desempenho	45
5.2	Perfil Profissional.....	47
5.3	Ficha de Avaliação e Sistema de Incentivos	52
VI.	Implementação.....	60
6.1	Plano de ação e de comunicação	60
6.2	Avaliação do sistema de controlo.....	61
6.3	Resultados esperados.....	61
VII.	Conclusões, limitações e oportunidades de investigação futura	62
7.1	Conclusões	62

7.2	Limitações	63
7.3	Sugestões e oportunidades de investigação futura	63
VIII.	Referências Bibliográficas	65
IX.	Anexos.....	68

Índice de Figuras

Figura 1: O Ciclo do Sistema de Gestão.....	6
Figura 2: Os Instrumentos de Controlo de Gestão.....	7
Figura 3: As quatro perspetivas do <i>BSC</i>	9
Figura 4: Exemplo de um Mapa Estratégico.....	11
Figura 5: Mapa Estratégico.....	12
Figura 6: Ciclo do sistema de gestão.....	14
Figura 7: Base da política de remunerações	17
Figura 8: A <i>Leasing Solutions</i> no Mundo	19
Figura 9: Unidades de negócios do Grupo <i>Leasing Solutions</i>	20
Figura 10: Organograma Institucional do Grupo <i>Leasing Solutions</i>	20
Figura 11: Estrutura da <i>Leasing Solutions</i> Portugal.....	22
Figura 12: Alocação das áreas da <i>Leasing Solutions</i> Portugal.....	23
Figura 13: Níveis hierárquicos da <i>Leasing Solutions</i> Portugal.....	23
Figura 14: <i>New leasing volumes per asset type</i>	24
Figura 15: <i>New leased equipment volumes per asset type</i>	25
Figura 16: Análise das estimativas para Portugal para o 1º Trimestre de 2019	26
Figura 17: <i>Identificação dos stakeholders</i>	32
Figura 18: Fases do processo de gestão de desempenho	45
Figura 19: Modelo de avaliação de desempenho do colaborador	52

Índice de Tabelas

Tabela 1: Benchmarking de empresas do setor do leasing na Europa.....	28
Tabela 2: Análise SWOT da <i>Leasing Solutions Portugal</i>	35
Tabela 3: Objetivos estratégicos da área Financeira	38
Tabela 4: Mapa Estratégico da <i>Leasing Solutions Portugal</i>	41
Tabela 5: Mapa Estratégico e <i>BSC</i> da área Financeira da <i>Leasing Solutions Portugal</i>	43
Tabela 6: Grau de cumprimento dos indicadores.....	44

Tabela 7: Perfil Profissional Analista de Accounting	49
Tabela 8: Perfil Profissional Analista de Corporate	50
Tabela 9: Perfil Profissional Analista de Reporting	51
Tabela 10: Classificação do grau de cumprimento do SGAD.....	53
Tabela 11: Ficha de Avaliação para o Analista de Accounting.....	55
Tabela 12: Ficha de Avaliação para o Analista de Corporate	56
Tabela 13: Ficha de Avaliação para o Analista de Reporting	57
Tabela 14: Sistema de incentivos para a Leasing Solutions Portugal	59
Tabela 15: Plano de ação da implementação do projeto	60
Tabela 16: Guião de entrevista ao <i>Manager de Accounting e Reporting</i>	71
Tabela 17: Guião de entrevista ao <i>Manager da Leasing Solutions</i>	72
Tabela 18: Análise do Guião de entrevista ao <i>Manager de Accounting e Reporting</i>	73
Tabela 19: Análise do Guião de entrevista ao <i>Manager da Leasing Solutions</i>	75

Glossário de Siglas

ALF – Associação Portuguesa de *Leasing, Factoring e Renting*

BSC – *Balanced Scorecard*

EBIT – Earnings Before Interest and Taxes

ERP – *Enterprise Resource Planning*

GAD - Gestão de Avaliação de Desempenho

HR – *Human Resources*

SGAD – Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho

SLA – *Service Level Agreement*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TB – *Tableau de Bord*

I. Introdução

1.1 Tema e relevância

Este projeto tem como principal objetivo a conceção de um Sistema de Controlo de Gestão constituído por instrumentos que permitam um maior conhecimento da *performance* da área Financeira de uma organização do setor do *leasing*, mais especificamente para a *Leasing Solutions* Portugal, designação fictícia por questões de confidencialidade e reserva de dados e de informação.

O setor do *leasing* tem funcionado como uma alavanca importante para promover o investimento e estimular o crescimento. Para 2019, de acordo com a *ALF* (Associação Portuguesa de *Leasing*, *Factoring* e *Renting*), 80% dos profissionais do setor prevêem um aumento de novos negócios e 65% dos profissionais antecipam um acréscimo do lucro das suas empresas nos primeiros meses do ano em Portugal.

Face ao exposto, o presente estudo surgiu da necessidade de construir uma forma de pensamento estratégico capaz de colmatar as necessidades de gestão existindo, desta forma, a necessidade de eliminar algumas lacunas que vão surgindo ao longo do tempo. Assim sendo, a seleção do tema permite evidenciar o objetivo final deste projeto permitindo, neste sentido, reunir informação que acrescente valor ao processo de tomada de decisão dos vários *stakeholders* internos da organização.

1.2 Objetivos

O projeto procura apresentar os instrumentos de controlo de gestão que contribuem para o maior conhecimento da *performance* da área Financeira da *Leasing Solutions* Portugal e que, em simultâneo, permita a sua otimização e aperfeiçoamento.

Desta forma, surge a necessidade de estabelecer objetivos, orientando o projeto, de forma a responder às principais questões de investigação.

Como objetivo geral, este projeto, pretende apresentar um Sistema de Controlo de Gestão que integre um conjunto de instrumento de controlo de gestão interno capaz de apoiar a tomada de decisão dos responsáveis da área Financeira que assegure o alinhamento dos objetivos estratégicos da área Financeira e do Grupo: o *BSC* e um Sistema de Avaliação de Performance e Sistema de Incentivos.

Este projeto propõe-se de forma objetiva a:

1. Analisar e interpretar a estratégia atual do Grupo, através da análise da visão, missão, valores e objetivos estratégicos definidos, e qualificar como é feita a sua comunicação para a área Financeira;
2. Apresentar linhas orientadoras para a criação de um Sistema de Controlo de Gestão e Avaliação de *Performance* (BSC, Sistema de Avaliação de *Performance* e Sistema de Incentivos)

1.3 Metodologia e aspetos metodológicos

O projeto apresenta uma estrutura de projeto empresa desenvolvido, tendo por base, o estudo de caso da área Financeira do setor do *leasing*, procurando analisar e clarificar a existência de determinadas práticas empresariais, gerando teorias que justifiquem pesquisa em causa (Ryan, 2002), no qual se baseia numa situação real e atual, com o objetivo de apresentar uma proposta para as práticas de gestão (Yin, 2009) criando uma ferramenta de gestão adequada e adaptada às necessidades da área Financeira da *Leasing Solutions* Portugal, considerando os recursos disponíveis da mesma.

Foi adotada uma metodologia com base no método de pesquisa qualitativa, utilizando como técnicas de recolha de informação as entrevistas semiestruturadas aos diferentes intervenientes: aos membros executivos, aos responsáveis e aos operacionais da área.

As entrevistas semiestruturadas realizadas tiveram como objetivo de perceber, junto dos colaboradores, qual o conhecimento efetivo da empresa (a missão, os objetivos, os valores e a cultura organizacional), o que os motiva, como é a relação estabelecida com os atuais clientes internos e o nível de satisfação com a função desempenhada.

As reuniões informais periódicas, a observação participante e a experiência vivida no local de trabalho também contribuíram como técnicas de recolha de informação, uma vez que, tornar-se-á possível testar a informação obtida por um método face a outros, permitindo a triangulação da informação (Vieira *et al.*, 2009).

1.4 Estrutura do projeto

Este projeto está dividido em seis capítulos.

No primeiro capítulo é apresentada a Introdução que se traduz na apresentação do tema e a sua relevância, os objetivos de investigação, os aspetos metodológicos e a estrutura do projeto.

O segundo capítulo traduz-se no enquadramento teórico, ou seja, apresenta a revisão de literatura relacionada com o estudo de caso e que será a base para o desenvolvimento dos capítulos seguintes.

O terceiro capítulo apresenta o diagnóstico situacional interno e externo. O primeiro com base na análise documental interna que possibilitará analisar as opções estratégicas da organização, transmitidas através da sua visão, missão, valores e objetivos estratégicos que apoiará a definição/contextualização do sistema de controlo de gestão existente. E o segundo com base na análise documental externa que servirá de apoio para a realização do enquadramento do setor de atividade.

A análise documental traduz-se na recolha de informação interna e externa. A documentação interna assenta no Relatório e Contas e toda a informação disponibilizada internamente. Como documentação externa consultaram-se estudos de mercado, artigos científicos e *journals* de elevada relevância e outros Relatórios e Contas de empresas do mesmo setor. As reuniões informais periódicas, a observação participante e a experiência vivida no local de trabalho também contribuíram como técnicas de recolha de informação.

O quarto capítulo é reservado ao Projeto de Intervenção, onde é apresentado o instrumento considerado mais adequado para integrar o sistema de controlo de gestão, o *BSC*, com os seus respetivos indicadores e metas propostas para alcançar o sucesso financeiro.

O quinto capítulo, e para medir o desempenho da organização, são propostos um Sistema de Avaliação de Desempenho e um Sistema de Incentivos, como instrumentos que promovam a satisfação e a melhoria de desempenho dos seus colaboradores, tendo em conta as entrevistas semiestruturadas e toda a análise realizada para o efeito. Será ainda desenhado um perfil profissional, ficha de avaliação para cada atividade da área financeira (*Accounting, Corporate e Reporting*) e um sistema de incentivos para a organização.

O sexto capítulo destina-se à fase de Implementação onde é exposto um breve resumo das etapas e atividades de implementação e os resultados esperados.

Por fim, no sétimo capítulo são apresentadas as conclusões, as limitações e as oportunidades de investigação futura resultantes do estudo de caso.

II. Enquadramento Teórico

2.1 Controlo de Gestão

Num contexto em constante mudança e de competitividade, as empresas necessitam de se posicionarem estrategicamente para que seja possível atingir uma posição de liderança no futuro (Farreca e Ribeiros, 2006) tornando-se imprescindível compreender os seus objetivos de longo prazo, de acordo com o meio envolvente, no processo de definição da estratégia.

Não existe um consenso de definição de controlo de gestão e são várias as perspetivas ou definições apresentadas por diversos autores em níveis temporais diferentes.

Anthony e Govindarajan (1995) definiu o controlo de gestão como o processo que assegura que os recursos são obtidos e usados efetivamente e eficazmente na execução dos objetivos da organização (Carenys, 2012) defendendo que existe a necessidade de controlo para assegurar que a estratégia é colocada em prática e que a gestão garanta que os planos são cumpridos dentro dos prazos fixados. Fisher (1995), (citado por Carenys, 2012) afirma que o Controlo de Gestão motiva a organização a alcançar os objetivos propostos e que o mesmo deve ser visto como *“o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da organização para atingir os objetivos fixados”* (Jordan *et al.*, 2015: 28).

No entanto, o maior desafio para o controlo de gestão foi, para Simons (1990, 1994, 1995), garantir o cumprimento da sua função sem limitar a flexibilidade, inovação e criatividade fundamentais para a competitividade de uma empresa defendendo que o controlo de gestão se sustenta em rotinas, procedimentos formalizados (no que respeita ao planeamento), análise do ambiente da organização, avaliação e desempenho da sua *performance*, alocação de recursos e sistema de incentivos.

O seu principal objetivo é o desenvolvimento de um mecanismo que acrescente valor para todos os intervenientes contribuindo, desta forma, para o conhecimento da atividade da organização procurando vantagem competitiva. Neste sentido, deverão ser reconhecidos os seguintes atributos para que esta criação de valor se verifique (Jordan *et al.*, 2015):

- a) Alinhamento, cujo objetivo é garantir a clarificação e difusão da missão, da visão, da estratégia organizacional, dos objetivos e planos de ação entre todos os colaboradores, tornando a comunicação um elemento estratégico para o sucesso de uma organização;
- b) Focalização, com o objetivo de destacar o que realmente condiciona a estratégia e os objetivos da organização (fatores críticos);
- c) Integração, com o objetivo de visualizar e conhecer o negócio de forma global, possibilitando uma análise mais objetiva e crítica da informação (financeira e não financeira) disponível;
- d) Comparação, confrontando o real versus previsto, permitindo análises comparativas refletindo a boa ou má *performance* dos indicadores utilizados e/ou das decisões tomadas;
- e) Seletividade, com o objetivo de selecionar quais as atividades específicas que fomentam a criação de valor na sua área de negócio.

Segundo Kaplan e Norton (2008), existe um ciclo do sistema de controlo de gestão organizado por etapas, como podemos observar na figura 1. Numa primeira etapa, deve ser definida a missão, visão, valores e objetivos que são a identidade da organização, a ambição futura, as normas e os resultados que a empresa pretende atingir, respetivamente. Numa segunda etapa, pressupõe uma análise interna e externa, onde deverá ser delineada uma estratégia para a organização para que os objetivos e os resultados sejam alcançados. Numa terceira etapa, envolve a elaboração de planos de ação que sejam capazes de orientar a organização para a prossecução desses mesmos planos, como por exemplo, a elaboração de orçamentos. A quarta etapa é dedicada à monitorização, análise de desvios e orçamentação enquanto que a quinta etapa, é dedicada à revisão da estratégia e a sua adaptação à sua organização, que se encontra em constante mudança. O uso de instrumentos de controlo de gestão permitirá, ao longo de todas as etapas, a adoção das premissas adequadas que asseguram o futuro da empresa.

Torna-se fundamental, para a construção de todas as etapas do ciclo do sistema de gestão, o suporte de um mapa estratégico e dos instrumentos de controlo de gestão, como é exemplo o *BSC*.

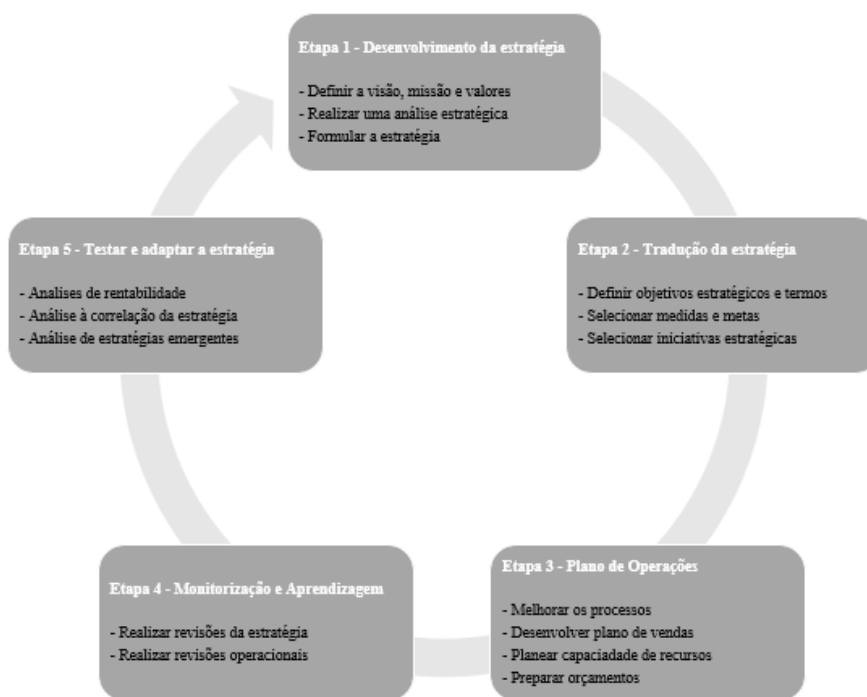


Figura 1: O Ciclo do Sistema de Gestão

Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (2008: 8)

Para o sucesso do controlo de gestão, o *controller* de gestão deverá, junto da gestão de topo, estimular a implementação da estratégia da organização (Jordan *et al.*, 2015) participando ativamente na elaboração e implementação de sistema de informação para a gestão. É necessário, ainda, que exista uma verificação e ajuste dos processos internos, entre outros. Desta forma, o *controller* de gestão assumirá um papel de agente fomentador e motivador de mudança cultural, garantindo o alinhamento do controlo de gestão com políticas de incentivos dos Recursos Humanos.

O controlo de gestão precisará de ter uma orientação económica que represente um instrumento de criação de valor para a organização, tornando-se necessário que a informação disponibilizada seja oportuna, fiável e relevante (Jordan *et al.*, 2015)

O controlo organizacional é, desta forma, o processo de controlar ou influenciar o comportamento das pessoas, sendo que, a cultura organizacional é o ponto de partida para a construção desse controlo (European Management, 1996). Para tal, torna-se necessário que se proceda ao diagnóstico da cultura existente que permita uma implementação de um sistema de controlo que meça o desempenho da mesma.

2.2 Instrumentos de Controlo de Gestão

O controlo de gestão, com o apoio de vários instrumentos de controlo de gestão, assume um papel de supervisionar e ajustar a utilização dos recursos disponíveis da organização. Estes instrumentos devem ser escolhidos e desenvolvidos, de forma a que a sua análise seja objetiva e útil para os vários intervenientes, e devem ser adaptados à realidade e às necessidades existentes da organização.

São exemplos de instrumentos de controlo de gestão os instrumentos de pilotagem, os instrumentos de orientação e comportamento e os instrumentos de diálogo, como ilustra a figura 2.

	Instrumentos de Pilotagem	Instrumentos de Orientação e Comportamento	Instrumentos de Diálogo
Gestão de Topo	- Assegurar a coerência a curto/longo prazo - Identificar barreiras a ultrapassar	- Adequar a estrutura à estratégia - Tornar possível uma delegação formalizada	- Difundir a estratégias e os seus objetivos
Hierarquia Intermédia	- Antecipar - Acompanhar - Controlar	- Delegar - Manter um poder de orientação	- Incentivar e avaliar os responsáveis subordinados
Responsáveis Operacionais	- Ajuda à decisão - Meio de auto-controlo - Necessidade de objetivos e meios	- Definir limites de autoridade e responsabilidade de cada um - Estabelecer as bases do "contrato" para a avaliação de desempenho	- Envolver - Participar

Figura 2: Os Instrumentos de Controlo de Gestão

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.*, 2015

Os instrumentos de pilotagem permitem e facilita a fixação de objetivos, a monitorização de indicadores e o planeamento de atividades, da qual fazem parte o *BSC*, o *Tableau de Bord*, o plano operacional, o orçamento e o controlo orçamental. Os instrumentos de orientação e comportamento orientam as ações dos responsáveis operacionais para os

objetivos organizacionais, da qual fazem parte a avaliação de desempenho, formação de centros de responsabilidade e definição de preços de transferências interna. Os instrumentos de diálogo facilitam o desenvolvimento do diálogo interno, envolvendo todos os intervenientes da organização possibilitando a difusão da estratégia organizacional e dos seus objetivos e enquadrando as atividades de cada área com a política da empresa. São exemplos, deste último instrumento, as reuniões ou a realização e partilha de relatórios.

A comunicação interna é fundamental no processo de implementação de um sistema de controlo de gestão, comprometendo e motivando os vários intervenientes nos processos. O seu compromisso é fundamental para o sucesso da organização e, para Frandsen *et al.*, (2011), a relação entre os vários *stakeholders* internos influencia a forma como estes se comportam e atuam num contexto profissional.

Conclui-se, desta forma, a importância da combinação de vários instrumentos de controlo de gestão para a definição e implementação de um sistema de controlo de gestão. A sua combinação resultará num sistema mais completo, fiável e difusor por toda a organização, garantindo o alinhamento entre todos os intervenientes da mesma.

2.3 O *Balanced Scorecard* - BSC

Kaplan e Norton foram, em 1990, os autores de um estudo realizado junto de um conjunto de empresas, concluíram que o tradicional sistema de avaliação de desempenho, utilizado até à data, apresentava algumas insuficiências como, por exemplo, a utilização de indicadores de natureza financeira e numa perspetiva histórica do desempenho.

Os indicadores de natureza não financeira fornecem informações sobre o comportamento, a influência e podem permitir mudanças em termos de necessidades de competências. Segundo Russo (2015), este tipo de indicadores não financeiros, permitem uma melhor identificação de aspetos estratégicos relevantes e aumentam a possibilidade de atuar com êxito sobre os mesmos.

Para Jordan *et al.* (2015), destaca-se a importância de utilização de indicadores de curto e longo prazo, internos e externos, financeiros e não financeiros, que reflitam os fatores críticos da organização e a sua relação com a estratégia, uma vez que, o ambiente é cada vez mais competitivo exigindo novas formas de medição para o acompanhamento da *performance*.

Kaplan e Norton (1992) apresentaram o *BSC* como um instrumento de gestão que possibilita aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional, uma vez que este instrumento inclui informação financeira e não financeira, contribuindo para o equilíbrio entre as medidas de resultado e de desenvolvimento (Ferreira, 2009).

Assim sendo, existia uma necessidade de uma ferramenta que consolidasse a informação, financeira e não financeira, proveniente de diversas áreas (Kaplan e Norton, 1992). Esta tradução é feita através da análise de questões para quatro perspectivas interligadas e dependentes entre si: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, como ilustra a figura 3:

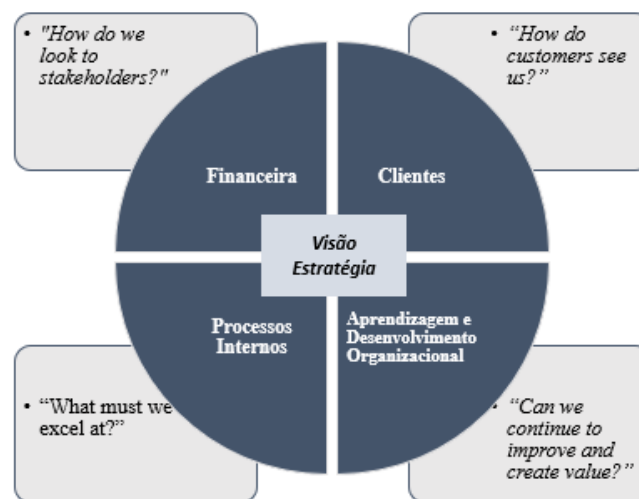


Figura 3: As quatro perspectivas do BSC

Fonte: traduzido e adaptado de Kaplan e Norton (1996b)

A perspectiva financeira procura responder á questão *“How do we look to stakeholders?”* (Kaplan e Norton 1992: 77), procurando saber a forma como somos vistos pelos nossos acionistas e investidores. É uma perspectiva orientada para os interesses dos acionistas e focada na rentabilidade do negócio a curto prazo, integrando apenas informação financeira.

No entender dos autores, a rentabilidade, o crescimento e a criação de valor para o acionista são fatores críticos de desempenho que contribuem para a melhoria continua da organização e que pressupõe a definição de objetivos de longo prazo (Kaplan e Norton, 1996c). Para Russo (2015), estes indicadores devem estar incluídos no *BSC* tendo em conta a fase do ciclo de vida da organização (crescimento, maturidade ou declínio).

A perspectiva de clientes procura responder á questão “*How do customers see us?*” (Kaplan e Norton 1992: 73), ou seja, esta questão pretende determinar o modo como a organização deseja ser vista pelos seus clientes preocupando-se com os fatores que criem valor e que contribuem para o alcance dos seus objetivos financeiros de forma sustentada.

Para os autores do modelo, esta perspectiva baseia-se no tempo, na qualidade, no preço e com o nível de serviço. Para Russo (2015) o cliente é fonte de valor para a organização, na medida em que, ajudam a divulgar a imagem da organização. Como fatores críticos destacam-se satisfação, fidelidade, retenção, aquisição e rentabilidade de clientes.

A perspectiva dos processos internos procura responder á questão “*What must we excel at?*” (Kaplan e Norton 1992: 74) identificando os processos internos e as atividades críticas em que os gestores devem concentrar a sua atenção necessária à satisfação dos clientes e à prossecução dos objetivos financeiros da organização para a satisfação dos acionistas.

Para Russo (2015), a longo prazo, são os processos de inovação o processo mais importante, uma vez que, geram resultados financeiros futuros, enquanto que os processos operacionais e pós-venda geram apenas resultados a curto prazo. Como fatores críticos, destacam-se a organização, a racionalização, a qualidade e eficiência e a eficácia.

Na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional é importante compreender se “*Can we continue to improve and create value?*” (Kaplan e Norton 1992: 75), analisando as competências necessárias (individuais e organizacionais) para se atingir os objetivos estratégicos. Estas competências referem-se ao capital humano, aos sistemas de informação e aos procedimentos, com o objetivo de assegurar o sucesso da organização a longo prazo.

Esta perspectiva, segundo os autores, influencia as restantes perspectivas permitindo às organizações um crescimento sustentado e com base num ambiente de melhoria contínua. Distinguem-se como fatores críticos a inovação, a satisfação e a motivação dos colaboradores, a qualificação e a tecnologia utilizada (Jordan *et al.* 2015: 287). Para Russo (2015), esta perspectiva, analisa as mudanças e as melhorias que a empresa deverá realizar, no ambiente interno, para que a visão da organização seja concretizável.

No entanto, tanto os autores do BSC como os autores Malmi (2001), Kraus e Lind (2010) afirmam que não há o número obrigatório de perspectivas, pelo que existem organizações que poderão necessitar de mais ou de menos perspectivas, consoante as suas necessidades.

Por fim, a construção de um BSC, como um instrumento de gestão estratégica, pressupõe a definição de relações causa e efeito (em cada uma das perspectivas definidas), relacionando os objetivos financeiros e/ou de resultado com objetivos não financeiros. As organizações utilizam mapas estratégicos com o objetivo de identificar e validar estas relações de causa e efeito, como exemplifica a figura 4, obtendo-se deste modo os resultados desejados (Kaplan e Norton, 2000), promovendo uma estratégia orientada e consistente para a organização (Kaplan e Norton, 2001a).

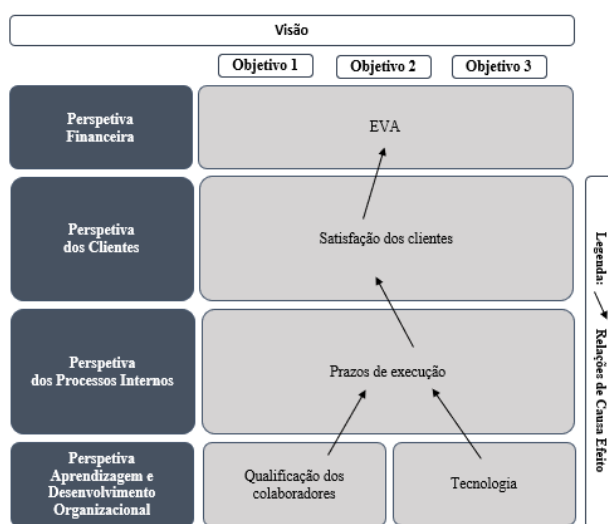


Figura 4: Exemplo de um Mapa Estratégico

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.*, 2015 (modificado pela autora)

Segundo Kaplan e Norton (2000 e 2001a), os mapas estratégicos são instrumentos de suporte que deverão respeitar uma lógica *top-down*, ou seja, estes mapas são construídos a partir do topo da pirâmide até aos mais baixos níveis da organização. São os gestores de topo os responsáveis por definir a estratégia e o planeamento para a sua implementação, identificando em primeiro lugar a missão, os valores fundamentais da organização, a visão estratégica (evidenciando os objetivos globais da mesma) e a perceção das tarefas e funções que impactam nas atividades (figura 5) com o objetivo final o aumento do capital de retorno. O mapa estratégico permite e facilita a realização

de um diagnóstico na transição entre a etapa de planeamento e a de execução, pois representa graficamente as relações causa e efeito existentes.

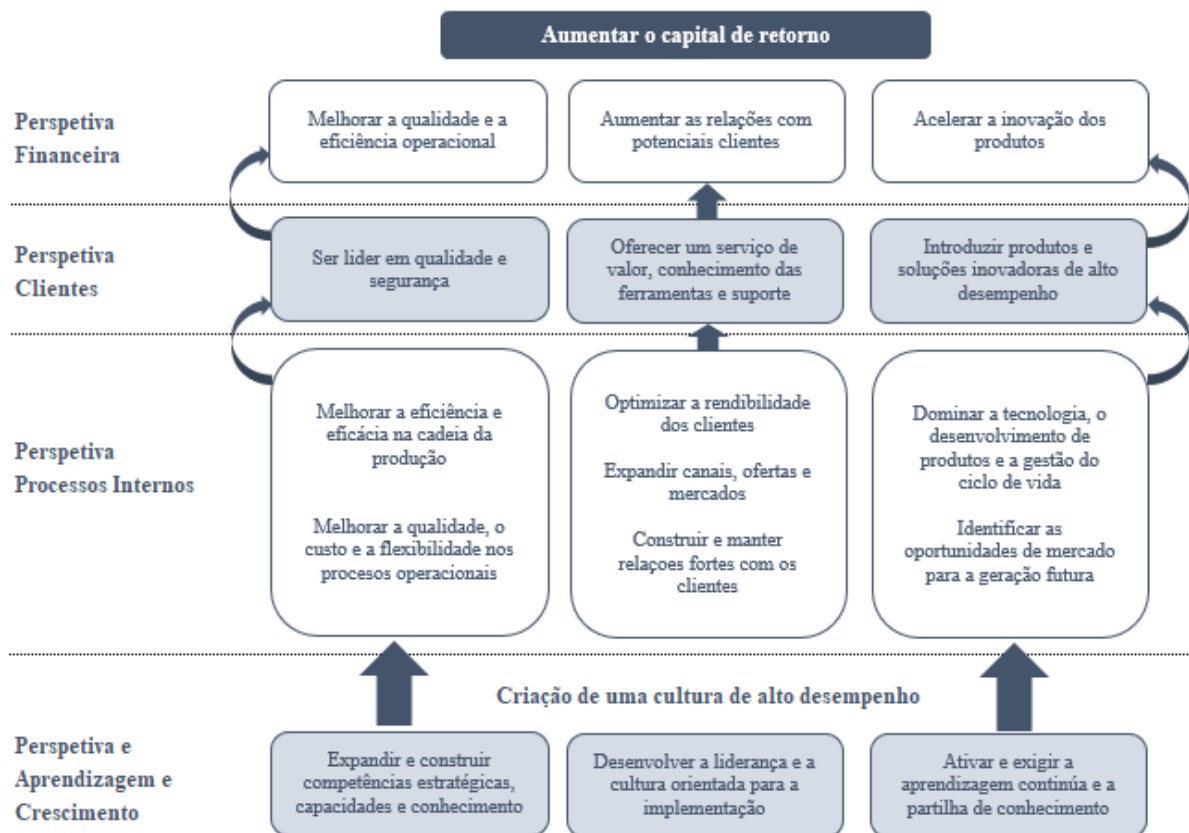


Figura 5: Mapa Estratégico

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2008b: 69) (modificado pela autora)

A implementação de um *BSC* desenvolve e fortalece a comunicação, o envolvimento e o espírito de interajuda na organização em torno da estratégia organizacional. Para tal, é eleito um responsável para a realização de um trabalho preparatório, que agrupe toda a informação necessária que auxiliaram na definição dos pilares estratégicos, objetivos globais e específicos e os seus respetivos indicadores de *performance* e metas a concretizar. O trabalho preliminar inclui atividades como: definição do departamento alvo de implementação do projeto, análise das relações existentes com esse departamento e a restante organização, realização e análise de entrevistas e ou inquéritos aos colaboradores que tenham uma relação com o departamento (envolvendo todos os interessados no processo) e a construção de um plano e cronograma de implementação.

Segundo Monteiro (2006), algumas das razões para os quais indicam o insucesso da implementação deste instrumento de controlo, são por exemplo: a falta de comunicação na organização, a inexistência de envolvimento dos colaboradores com os objetivos definidos, a falta de alinhamento dos objetivos globais com os objetivos departamentais e individuais, a falta de alinhamento com os objetivos a médio e longo prazo e a ausência de indicadores e metas reais para o controlo dos fatores críticos.

Por fim, a implementação de um *BSC* é, segundo Epstein *et al.* (1998) e Ottoboni *et al.* (2000), uma mudança na cultura da organização o que pode constituir um processo complexo e difícil. As mudanças afetam o desempenho da empresa, departamentos, equipas e os colaboradores, modificando o equilíbrio de poder dentro da organização. Este modelo requer transparência e divulgação da informação a vários níveis da organização para que não se assista a um processo de resistência (Ferreira, 2000). Neste sentido, é muito importante que na implementação de um novo projeto, a organização tenha uma visão clara daquilo que pretende e que tenha uma equipa predisposta a investir esforços nessa iniciativa.

O *BSC* é um instrumento visto como um sistema de gestão integrado compreendendo seis fases como o desenvolvimento da estratégia, planeamento da estratégia, alinhamento da estratégia com a organização, planeamento das tarefas, analisar e monitorizar e testar e adaptar, como ilustra a figura 6, apresentando o seu real impacto na organização.

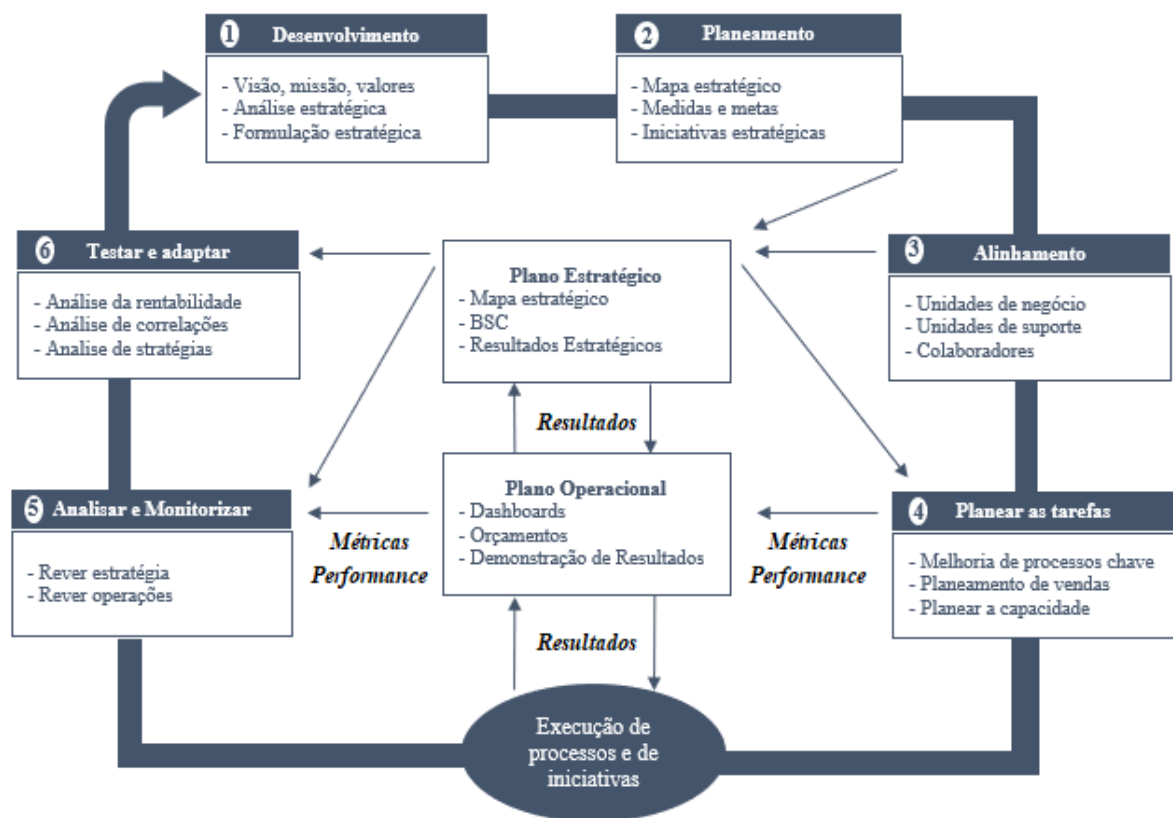


Figura 6: Ciclo do sistema de gestão

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton 2008a (modificado pela autora)

Na primeira fase, a gestão de topo desenvolve e analisa a estratégia, mediante uma análise SWOT identificando a visão, missão e valores. Relativamente à segunda fase, é elaborado um planeamento recorrendo a um mapa estratégico e ao *BSC*, verificando-se a apresentação dos objetivos estratégicos, as metas e iniciativas para que esses objetivos sejam alcançados. Na terceira fase, a gestão necessita de comunicar a todos os colaboradores da estratégia desenvolvida e a ser implementada na organização e como esta se interliga com os objetivos individuais e o sistema de incentivos de cada um, de forma a que os objetivos organizacionais se concretizem. Na quarta fase, depois da organização se encontrar alinhada com a estratégia, a gestão poderá planear e implementar as tarefas necessárias para alcançar os objetivos propostos, tendo em conta as ferramentas disponíveis. Depois da sua implementação, importa analisar e monitorizar o projeto de forma continua para que seja possível identificar e ajustar possíveis lacunas que poderão ocorrer (quinta fase). Por fim, na sexta fase, importa avaliar a aderência à realidade de todo o processo, de forma a que este seja atualizado consoante as mudanças

que possam ocorrer internamente iniciando um novo ciclo de gestão e execução operacional (Kaplan e Norton, 2008a).

O *BSC* é, desta forma, um instrumento capaz de avaliar a *performance* e de efetuar uma revisão estratégica, promovendo a adaptação e, por isso, torna-se uma vantagem para a organização. A sua implementação permite o alinhamento e a focalização nos objetivos da organização, promovendo a comunicação e favorecendo a cooperação entre departamentos (Seal e Ye, 2013). É extremamente importante o envolvimento e força de vontade da gestão de topo, a difusão e formação das funcionalidades deste modelo de gestão estratégica e da forma como se deve utilizar a informação por ele produzida para que se verifique o sucesso na implementação deste instrumento de controlo.

Norreklit e Mitchell (2014) referem que o *BSC* deverá apresentar uma estrutura de medição que integre medidas corretivas ligados a um sistema de incentivos. No entanto, são vistos como um impedimento ao êxito, a ausência de uma clara perceção da visão estratégica da organização/departamento, a necessidade de recursos e/ou falhas de comunicação (Norton e Kaplan, 2006).

2.4 Avaliação de desempenho e Sistema de Incentivos

A avaliação de desempenho é um contributo essencial ao nível da tomada de decisões. A seleção e a gestão dos recursos humanos identificam as competências de cada um (pontos fracos, pontos fortes e pontos a melhorar) permitindo à organização criar e coordenar planos de formação por meio de medidas e/ou planos de ação, considerando recompensas e incentivos para o efeito.

Para Nascimento e Pereira (2015), o desempenho é o resultado de como cada colaborador exerce as funções que lhe são atribuídas traduzindo-se num instrumento difusor da estratégia organizacional, permitindo o alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais, conduzindo o comportamento dos colaboradores para a estratégia organizacional. Para Fernandes e Caetano (2007), os colaboradores, quando motivados, dedicados e orientados, são capazes de altos níveis de desempenho.

Para Cheng e Moore (2007), o sistema de gestão e avaliação de desempenho (SGAD) traduz-se num instrumento de comunicação que permite medir a contribuição dos

colaboradores para os resultados da organização motivando e favorecendo, desta forma, a mudança cultural.

Numa primeira etapa, para a realização de uma avaliação de desempenho, deverão ser definidos os objetivos de desempenho, uma vez que a sua ausência resultaria no incumprimento do sucesso da organização.

Numa segunda etapa, esses mesmos objetivos deverão ser concretizáveis e possíveis de medir, sendo necessário definir as técnicas e a aplicar. Entre várias alternativas, temos a avaliação por objetivos (ou resultados) e a avaliação por competências. Na avaliação por objetivos são definidos os objetivos e metas a alcançar, estando em destaque os resultados propostos a alcançar, tornando visível aos colaboradores o que devem fazer para se destacarem. Na avaliação por competências, foca-se nas qualidades e comportamentos que demonstram os conhecimentos técnicos efetivos resultando do desempenho revelado. A sua avaliação é realizada a partir de níveis de proficiência (que correspondem a escalas) possibilitando, aos colaboradores, identificar os pontos fortes e pontos a melhorar com a possibilidade de construção de um plano de formação individualmente adaptado, nunca esquecendo a importância do alinhamento entre as competências individuais necessárias para a função e as competências que a organização tem como relevantes.

Numa terceira etapa, consiste na comunicação e *feedback* dessa mesma avaliação e para isso existem diversas fontes de avaliação: a avaliação pela chefia direta, a avaliação aos pares, a avaliação pelos subordinados, a avaliação 360° e a autoavaliação, sendo que a fonte de avaliação clássica é a avaliação pela chefia direta (Gomes *et al.*, 2015) resultando numa avaliação exercida pelo superior hierárquico, uma vez que, estando sobre sua responsabilidade, usufrui conhecimento suficiente sobre a *performance* do colaborador.

Os elementos constituintes de um SGAD são os perfis profissionais, as fichas de avaliação e os sistemas de incentivos.

O perfil profissional permite definir as competências técnicas, cognitivas, sociais e relacionais exigidas a um indivíduo pela organização para cada função. A organização idealiza um perfil e compara com o perfil real do colaborador, sendo possível identificar se o colaborador é, ou não, qualificado para desempenhar a função proposta de forma a que seja possível desenhar um plano de formação e um plano de carreira.

As fichas de avaliação permitem concretizar a avaliação de desempenho do colaborador, avaliando as competências de cada colaborador com o esperado e definido pela organização, baseando-se em objetivos pré-definidos para cada indicador e competência.

O sistema de incentivos é uma ferramenta fomentadora de motivação com o objetivo de exercer influencia no comportamento dos seus colaboradores, contribuindo para o alinhamento e prossecução dos objetivos pessoais e os objetivos organizacionais (Anthony e Govindarajan, 2007). Este alinhamento traduz-se na clara perceção dos colaboradores para os objetivos da organização, predispondo-os a cumprirem os seus próprios objetivos, uma vez que ambicionam ver o seu esforço e empenho reconhecido e recompensado, dando notoriedade ao sistema de incentivos.

Este sistema promove uma política de remunerações que poderão ser de vários tipos: fixos, variáveis ou benefícios. Esta política de remunerações deverá ter em conta o enquadramento da estrutura financeira da organização, o enquadramento legal, a equidade interna e a competitividade existente (figura 7), procurando aferir uma política de remunerações ideal para a organização que promova a atração, retenção e satisfação dos seus colaboradores (Duarte, 2015).

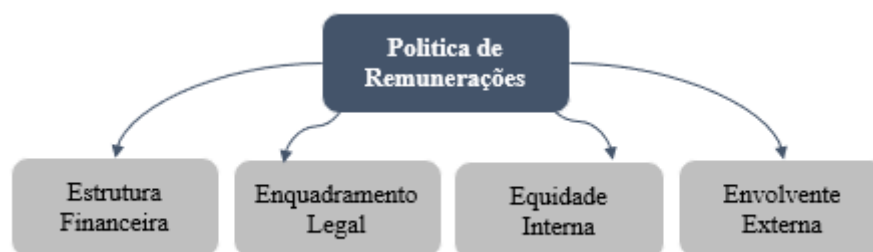


Figura 7: Base da política de remunerações

Fonte: Adaptado de Duarte, 2015

As remunerações podem ser extrínsecas e intrínsecas. As primeiras são consideradas remunerações monetárias que recompensam o desempenho dos seus colaboradores, como por exemplo o vencimento, incentivos e benefícios. Os incentivos e os benefícios promovem a motivação dos indivíduos. As remunerações intrínsecas são remunerações não monetárias que tem como objetivo promover a satisfação, a motivação e o envolvimento dos seus colaboradores, através do reconhecimento do trabalho

desenvolvido, proporcionar a autonomia nas funções e atividades e a progressão da carreira.

Por isso, o sistema de avaliação de desempenho atua em diferentes níveis, ou seja, considera o desempenho individual, o desempenho departamental ou de equipa e o desempenho organizacional. O desempenho individual tem em conta os objetivos e metas, traçados para cada colaborador individualmente, que influenciam ação do mesmo. O desempenho departamental está relacionado com a soma das contribuições individuais dos vários colaboradores que compõe a equipa. Quando utilizadas em conjunto, o desempenho organizacional afetará os resultados a nível organizacional.

A implementação de um sistema de avaliação de desempenho que disponha e conjugue todos os elementos é um grande desafio para os gestores e colaboradores. Este sistema diz respeito à conceção e implementação de estratégias e políticas que serão geridas de forma a proporcionar a melhoria organizacional e a *performance* da equipa e dos indivíduos (Armstrong e Murlis, 2005). A organização deverá considerar os elementos acima indicados se pretende recrutar e reter os melhores, uma vez que são considerados indicadores chave para a satisfação dos colaboradores.

III. Diagnóstico da Organização

3.1 Caracterização da empresa e da área

A *Leasing Solutions* é um grupo de referência no setor do *leasing* e um dos principais atores no financiamento da economia, acompanhando os seus clientes (particulares, associações, empresários e pequenas e médias empresas) na realização dos seus projetos.

O grupo apresentou, em 2018, um volume de negócios consolidado de 2 782 milhões de EUR e um *Operating Income* de 1 085 milhões de EUR e um resultado líquido final de 1 124 milhões de EUR. Estima-se que, em média, foram assinados 3 novos contratos em cada minuto e 1 300 pedidos de financiamento em *leasing* por dia, contribuindo para a economia real (dados estatísticos providenciados pela organização).

É constituído, atualmente, por 2 300 trabalhadores estabelecidos em 13 países, como por exemplo, na Alemanha, Áustria, Espanha, Estados Unidos, França, Itália, Países-Baixos, Polónia, Portugal, Roménia, Reino Unido, Suíça e Turquia, como ilustra a figura 8.



Figura 8: A *Leasing Solutions* no Mundo

Fonte: Adaptado de documento interno

É um grupo focado em fornecer aos seus clientes e parceiros soluções financeiras de *leasing* adaptadas às suas necessidades. Para responder a essa exigência, o Grupo, encontra-se dividido em três unidades de negócio, como ilustra a figura 9.

Unidades de Negócio	Tipologia	Categorias
Soluções Tecnológicas		Impressoras, scanners, software, telefones, tablets, routers e equipamentos de sistema de alarmes e videovigilância
Soluções de Equipamentos e Logística		Máquinas e equipamentos agrícolas, equipamentos de movimentação e elevação de carga, equipamentos de construção e obras públicas e equipamentos de transporte como pesados e semi-reboques
Soluções de Leasing Bancário		Serviços financeiros com o objectivo de dar suporte às necessidades financeiras dos seus clientes

Figura 9: Unidades de negócios do Grupo *Leasing Solutions*

Fonte: Adaptado de documento Interno

3.2 Estrutura Organizacional

A *Leasing Solutions* apresenta uma estrutura divisional, onde cada empresa do grupo se encontra dividida por unidades de negócio (Mintzberg, 1979), com gestão completamente autónoma (Dubey e Singhal, 2016) como ilustra a figura 10.

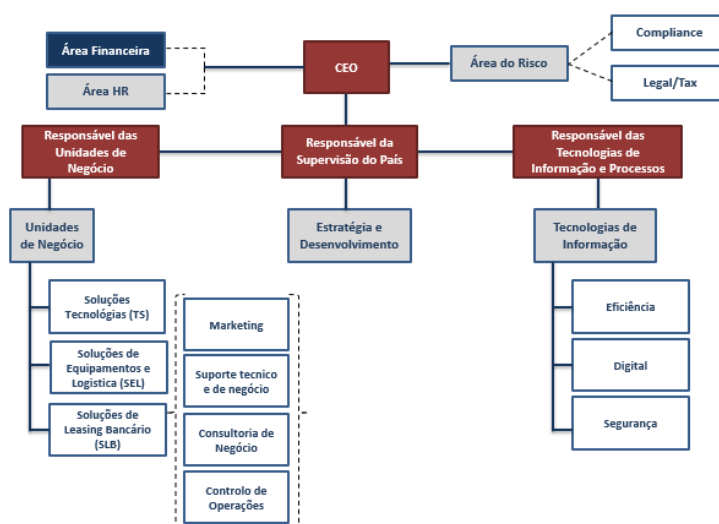


Figura 10: Organograma Institucional do Grupo *Leasing Solutions*

Fonte: Adaptado de documento interno

A área financeira da *Leasing Solutions* Portugal é uma área especializada pelos serviços financeiros do grupo e que engloba as áreas de *Accounting*, *Corporate* e *Reporting*. Estas

áreas são responsáveis pela contabilidade/fiscalidade e de reporte financeiro dos vários países transferidos para Portugal.

A área de *Human Resources* (HR), equivalente aos recursos humanos, é a área responsável pela seleção e recrutamento dos colaboradores, processamento de salários, desenvolvimento e formação do colaborador.

A área do risco é a área responsável pela análise, controlo e monitorização de todas as atividades do grupo tendo em conta a sua geografia. A partir de 2015, esta área tornou-se uma área independente e descentralizada contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento da gestão de risco para os vários *stakeholders* do grupo. É uma área com uma função de controlo indispensável para garantir a avaliação, agregação e relatórios de risco relevantes para as entidades reguladoras.

A área de estratégia e desenvolvimento está ligado às unidades de negócio.

A área das tecnologias de informação é uma área que se encontra ligada ao controlo e manutenção dos sistemas de informação do grupo.

A área das unidades de negócio são os mercados em que atualmente o grupo *Leasing Solutions* se especializa.

Durante o ano de 2018, decidiu-se por motivos estratégicos, transferir para Portugal as suas atividades da área Financeira: *Accounting, Corporate e Reporting*. A *Leasing Solutions* Portugal tem atualmente 30 colaboradores. Destes 30 colaboradores, 20 colaboradores deslocaram-se a vários países da Europa (como por exemplo: Alemanha, Espanha, França, Itália, Reino Unido, Luxemburgo e Bélgica) com o objetivo de transferir o conhecimento teórico-prático para Portugal.

Atualmente, apresenta a seguinte estrutura em Portugal (figura 11):

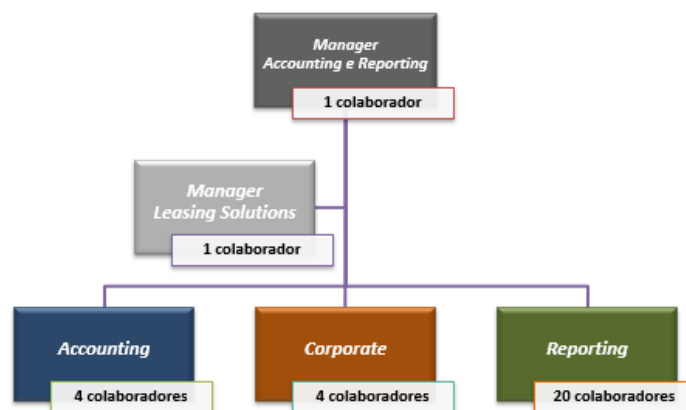


Figura 11: Estrutura da *Leasing Solutions* Portugal

Fonte: Adaptado de documento Interno

As principais atividades e responsabilidades destas áreas são apresentadas em seguida.

A área de *Accounting* tem como principal responsabilidade validar e contabilizar os registos e assegurar o fecho de contas contabilístico das entidades transferidas para Portugal (*scope Leasing Solutions* Portugal). Tem como principais tarefas o registo da contabilidade, o registo das operações de intra-grupo, análise das reconciliações bancárias e o controlo dos ativos fixos. Os fechos são mensais e realizam-se do dia D-5 até D+5.

A área de *Corporate* tem como principal responsabilidade assegurar a homogeneização de processos e a consistência da implementação das regras contabilísticas do Grupo. Esta área tem como principais tarefas a análise e controlo das atividades de *Accounting* e *Reporting*. Esta área é vista como uma área suporte entre o Grupo e as empresas transferidas para *Leasing Solutions* Portugal e vice-versa. Os fechos são mensais com especial foco nos fechos trimestrais.

A área de *Reporting* tem como principal responsabilidade a análise e o reporte de contas das entidades, assim como, a análise e reporte das relações intra-grupo, dos custos e proveitos, orientar e advertir para eventuais ajustamentos na contabilidade garantindo a consistência e qualidade de informação reportada no sistema de reporte. Os fechos são trimestrais e realizam-se do dia D+5 até D+20.

Todas estas atividades são realizadas tendo o apoio local dos países. Na figura 12, é possível identificar as áreas transferidas de cada país.

	<i>Accounting</i>	<i>Reporting</i>	<i>Corporate</i>
Alemanha	X	✓	✓
Áustria	X	X	✓
Bélgica	X	✓	✓
Espanha	X	✓	✓
Estados Unidos	X	X	X
França	✓	✓	✓
Holanda	X	✓	✓
Itália	X	✓	✓
Luxemburgo	X	✓	✓
Polónia	X	X	✓
Portugal	X	✓	✓
Roménia	X	X	✓
Reino Unido	X	✓	✓
Suiça	X	X	✓
Turquia	X	X	✓

Figura 12: Alocação das áreas da *Leasing Solutions* Portugal

Fonte: Adaptado de documento Interno

Como consequência desta transferência de atividades surge a necessidade de mensurar, avaliar e controlar todo o processo e de implementar métricas de avaliação de desempenho de forma a motivar e a enaltecer a satisfação dos seus colaboradores: Analistas, Responsáveis de Equipa (os coordenadores) e os Responsáveis da Área (os *Managers*).

A estrutura e o reporte organizacional da *Leasing Solutions* Portugal é composta por 4 níveis hierárquicos: o Analista, o Responsável da Equipa/País, o *Manager* da *Leasing Solutions* e o *Manager* do *Accounting e Reporting*, como demonstra a figura 13.



Figura 13: Níveis hierárquicos da *Leasing Solutions* Portugal

Fonte: Adaptado de documento Interno

A área financeira está parametrizada da seguinte forma: cada analista e coordenador é responsável por, no máximo, 5 empresas por trimestre, podendo haver alteração entre trimestres (não conferindo o conhecimento efetivo do negócio para determinada empresa). Cada coordenador deverá indicar o ponto de situação ao *Manager* da *Leasing Solutions* Portugal que por sua vez reportará ao *Manager* de *Accounting e Reporting*.

3.3 Enquadramento do setor de atividade

O *leasing* ocupa um lugar importante enquanto instrumento de financiamento externo das empresas para fazer face às necessidades de *working capital*, melhorando as relações comerciais globais promovendo, desta forma, o investimento.

O Grupo *Leasing Solutions* centra a sua atividade no setor do *leasing* que se encontra integrada em diversas indústrias. Este setor tem evoluído favoravelmente nos últimos anos contribuindo de forma positiva para a economia europeia apresentando-se como a maior fonte de financiamento externo para as pequenas e grandes empresas (Eisfeldt e Rampini, 2009).

Esta análise foi realizada a partir dos dados disponibilizados pela *Leaseurope* e a *ALF*, relativos ao negócio de *leasing*.

A *Leaseurope* considerou os dados disponibilizados de 17 países (Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, França, Grécia, Holanda, Itália, Luxemburgo, Marrocos, Noruega, Portugal, Polónia, Reino Unido, Suécia e Suíça), e a *ALF* considerou os dados de Portugal.

Para a Europa, de acordo com as estimativas da *Leaseurope*, o tipo de ativo que registou uma evolução positiva, ao longo de três anos consecutivos, foi a “maquinaria e equipamento industrial” (14%, 15% e 15% para 2016, 2017 e 2018 respetivamente) assim como a de “carros de passageiros” (de 53%, 54% e 54% para 2016, 2017 e 2018 respetivamente). O ativo “outros”, incluindo barcos, aviões e caminhos de ferro, encontra-se estável com 8% nos últimos três anos (figura 14).

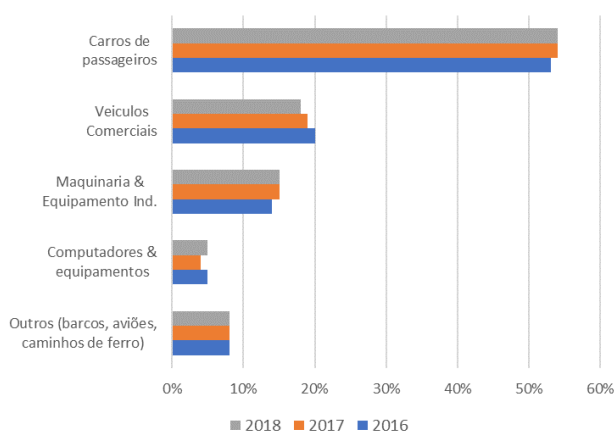


Figura 14: *New leasing volumes per asset type*

Fonte: Estatísticas da *Leaseurope*

O *leasing* de carros de passageiros tem revelado uma maior importância para o setor, no que respeita aos novos volumes de equipamentos por tipo de ativo, com 49%, 50% e 52% para 2016, 2017 e 2018 respetivamente. O *leasing* de equipamentos tem, por três anos consecutivos, estabilizado com 28%. O *leasing* de veículos comerciais e de *real estate* tem vindo a diminuir 1% nos últimos três anos (figura 15).

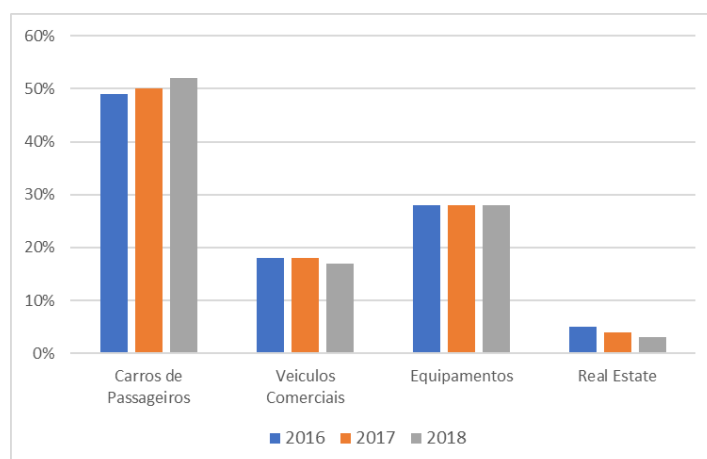


Figura 15: *New leased equipment volumes per asset type*

Fonte: Estatísticas da *Leaseurope*

Para Portugal, de acordo com as estimativas da *ALF*, o setor do *leasing* concluiu para o último trimestre do ano 2018, em particular na locação mobiliária, um valor de produção de 1,7 mil milhões de euros. O *leasing* automóvel contribuiu com mais de 1,1 mil milhões de euros e o *leasing* de equipamentos teve uma participação de 561 milhões de euros.

Para o primeiro trimestre de 2019, os produtos de financiamento especializado registaram um crescimento positivo face ao ano 2018. O *leasing* mobiliário registou um crescimento de 5,3%, um valor de produção de 1,790 mil milhões de euros. No que respeita ao *leasing* Automóvel também registou uma evolução positiva que contribuiu com 1,5 mil milhões de euros e o *leasing* de Equipamentos ascendeu aos 767 milhões de euros (figura 16).

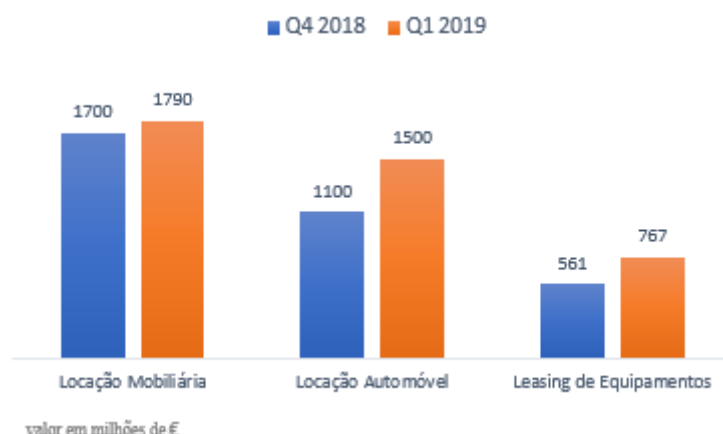


Figura 16: Análise das estimativas para Portugal para o 1º Trimestre de 2019

Fonte: Estatísticas da ALF

Concluindo, o setor do *leasing* tem representado um papel de elevada importância estratégica para as empresas. No geral, verificou-se um crescimento da utilização de financiamento baseado em ativos, resultado da crise mundial de crédito de 2008, estimando-se que um terço dos equipamentos utilizados pelas empresas é alugado devido a razões puramente financeiras, uma vez que, apresentam custos competitivos comparando com o tradicional crédito bancário.

3.4 Benchmarking

Com o objetivo de identificar os principais indicadores utilizados para o apoio à gestão, foi realizada uma pesquisa de três grandes empresas líderes de mercado. Desta forma, procedeu-se ao levantamento dos principais indicadores, financeiros e não financeiros, utilizados no mesmo setor de atividade.

Selecionou-se, desta forma, empresas internacionais de referência na Europa como a *Société Générale Equipment Finance* (incl. *ALD Automotive*), *Volkswagen Leasing* e a *DLL International BV*. A escolha destas empresas foi feita com base no *ranking* realizado pela *Leaseurope* relativamente a “*2018 Leaseurope Ranking of European Leasing Companies*” no qual se baseia nos seguintes indicadores: novos negócios (em milhares de euros) e número de novos contratos na Europa.

Os documentos analisados, para efeitos de *benchmarking*, foram os Relatórios e Contas de 2018. Os dados recolhidos e analisados estão identificados na tabela 1.

Verifica-se que a maioria dos indicadores financeiros são comuns às três organizações, como por exemplo, o volume de negócios, investimento em ativos e o risco dos ativos segurados. É a *Société Générale* que revela maior diversidade de indicadores financeiros.

Relativamente aos indicadores não financeiros, as três empresas apresentam uma preocupação relacionados com os recursos humanos apresentando maior destaque para a formação e satisfação dos seus colaboradores. A *DLL International BV* destaca a diversidade de culturas como um importante indicador possibilitando uma visão mais ampla do negócio.

O processo de análise e comparação de práticas empresariais, entre empresas do mesmo setor, constitui uma ferramenta importante que servirá de auxílio para a construção de um instrumento mais adequado e útil para a gestão de uma organização no qual será apresentado no capítulo IV – Construção do Mapa estratégico e *BSC*.

	<i>Société Générale Equipment Finance (incl. ALD Automotive)</i>	<i>Volkswagen Leasing GmbH</i>	<i>DLL International BV</i>
Indicadores Financeiros	 Volume de negócio/leasing Volumes de novos negócios/leasing Volume de negócios consolidado Resultado Operacional Volumes de Outstanding Investimento em activos Volume de crédito a clientes (leasing financeiro) Ativos segurados (risco)	Volumes de negócio de leasing Volume de novos negócios de leasing Rendimento do Capital Próprio Rácio de custos/proveitos Volumes de Outstanding Investimento em activos Ativos segurados (risco)	 Volumes de negócio/leasing Volume de novos negócios/leasing Rácio de custos/proveitos Volumes de Outstanding Investimento em activos Ativos segurados (risco)
Indicadores Não Financeiros	Satisfação dos colaboradores Diversidade de colaboradores Índice de satisfação dos clientes Rácio de novos contratos Quota de Mercado (%)	Reconhecimento de contratos à data de reporte Contratos reconhecidos pela 1ª vez à data de reporte Rácio de novos contratos Satisfação e retenção dos colaboradores Formação colaboradores Quota de Mercado (%) 	Satisfação dos colaboradores Diversidade de colaboradores Índice de satisfação dos clientes Rácio de novos contratos Quota de Mercado (%)

Tabela 1: Benchmarking de empresas do setor do *leasing* na Europa

Fonte: Relatórios e Contas 2018

3.5 Resultado das entrevistas e questionários

Como referido no Capítulo I, foram realizadas entrevistas e questionários com o propósito de permitir a realização de um diagnóstico claro e preciso, de forma a perceber as necessidades ao nível de controlo de gestão.

Os resultados das entrevistas, realizados aos *managers* da área financeira, podem ser visualizados no Anexo n.º 1 - Análise das Entrevistas. As entrevistas foram divididas em quatro categorias: organização externa, organização interna, gestão de pessoas e controlo de gestão.

A categoria mais relevante, com aproximadamente 40%, é o “controlo de gestão”, concluindo-se que o instrumento mais utilizado pela gestão é o orçamento e o controlo orçamental acompanhado por reuniões periódicas com o Grupo para discussão de resultados. Em ambas as entrevistas, foi possível verificar o interesse na construção de um sistema de controlo de gestão completo, alinhado e adaptado às necessidades da *Leasing Solutions Portugal*.

A segunda categoria mais relevante em ambas as entrevistas, com aproximadamente 26%, é a categoria “organização interna”, sendo reconhecida a dificuldade e a resistência com a comunicação interna com os seus colaboradores.

A categoria “gestão de pessoas” foi considerada, para ambas as entrevistas, a menos relevante, com aproximadamente 15%, refletindo a necessidade de uma maior dedicação.

Por fim, os resultados dos questionários, realizados aos analistas e coordenadores da área, podem ser visualizados no Anexo n.º 2 - Análise dos Questionários. Os questionários foram divididos em oito categorias permitindo, desta forma, obter informações sobre a satisfação dos colaboradores referente ao nível da organização, condições de trabalho, gestão da organização, desenvolvimento de carreira e estilo de liderança.

Relativamente à primeira categoria, concluímos que 50% dos colaboradores não conhecem a estratégia, os objetivos e os valores implementados e que não se sentem comprometidos com a mesma. A elevada percentagem poderá estar relacionada com o défice na comunicação interna.

Relativamente à “satisfação com a gestão da organização”, constatamos que mais de 50% dos colaboradores inquiridos não se sente satisfeito com a forma como o sistema de avaliação vigora e a forma como os objetivos são discutidos, fixados e comunicados tornando a avaliação de desempenho injusta.

No que diz respeito ao estilo de liderança, mais de 50% dos colaboradores inquiridos reconhecem que não existe capacidade de chefia, ou seja, capacidade de definir, organizar, controlar, comunicar e promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e que não existe aptidão da gestão para comunicar.

Numa avaliação global, concluímos que mais de metade dos colaboradores inquiridos não se sente satisfeito em trabalhar na *Leasing Solutions* Portugal e que não recomendaria a mesma a um amigo.

Concluindo, as entrevistas e os questionários contribuíram para o diagnóstico da realidade da organização, viabilizando a criação de um modelo de gestão que considere e valorize as necessidades existentes transmitidas pelos colaboradores da área, estabelecendo uma relação de compromisso entre dos gestores e o sistema de controlo de gestão.

3.6 Análise Interna

Segue-se a análise interna realizada com o objetivo de evidenciar as lacunas e qualidades e/ou as suas forças e fraquezas da *Leasing Solutions* Portugal.

Modelo de Gestão

O modelo atual de gestão da *Leasing Solutions* Portugal é o modelo centralizado, verificando-se que as decisões são tomadas no topo da pirâmide organizacional, não considerando as opiniões do *Manager* da *Leasing Solutions* Portugal e os demais coordenadores das equipas (colaboradores intermédios). O modelo atual, por ser uma empresa de grande dimensão, conduz a uma inexistência de autonomia e tomada de decisões por parte do *Manager* e coordenadores levando à consequente desmotivação dos colaboradores, ausência de criatividade na resolução de problemas, dificuldade no controlo, coordenação, avaliação e de responsabilização.

Missão, Visão, Valores e Compromissos

Segundo Kaplan e Norton (2008a), a missão pretende dar resposta à questão “*Porque existimos?*” e é uma afirmação que explicita brevemente a razão da existência da empresa.

Missão

"Apoiar e acelerar o desenvolvimento de nossos clientes e parceiros, apoiando sua transição para a economia"

Fonte: Adaptado de documento Interno

A Visão pretende definir os objetivos da empresa a longo prazo dando resposta às questões “*O que somos? O que fazemos? Para onde vamos?*” (Kaplan e Norton, 2008a), traduzindo um conjunto de intenções para o futuro, desempenhando um papel impulsionador e motivador.

Visão

"Somos um "acelerador de negócios": procuramos constantemente melhorar as nossas ofertas de produtos e serviços, de forma a promover o crescimento dos nossos clientes e parceiros"

Fonte: Adaptado de documento Interno

Os valores fazem parte da estrutura organizacional e traduzem-se em crenças e sentimentos que estruturam a cultura organizacional. Segundo Kaplan e Norton (2008), deverá ser o guião dos comportamentos que a empresa procura induzir nos seus colaboradores.

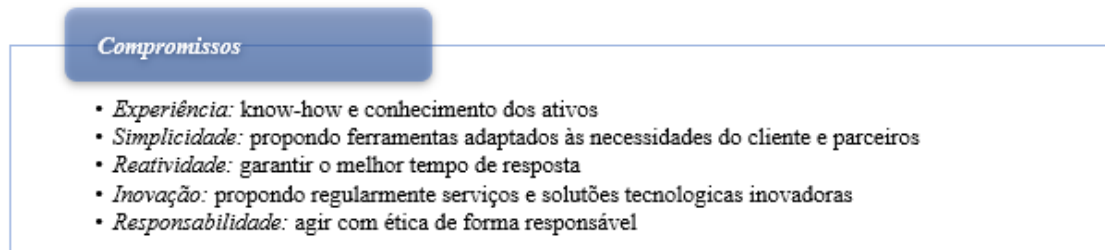
Valores

- *Reatividade...* capacidade de resposta para novas situações, oportunidades, novos riscos
- *Creatividade...* na forma de ideias de iniciativas
- *Dedicação...* para alcançar a excelência
- *Ambição...* para novos desafios e sucessos

Fonte: Adaptado de documento Interno

A organização apresenta os seguintes compromissos com os seus colaboradores e clientes, procurando fomentar o crescimento profissional incentivando à formação e

partilha de conhecimentos entre os colaboradores e, desta forma, garantir o melhor serviço ao seu cliente.



Fonte: Adaptado de documento Interno

Identificação dos Stakeholders

Os *stakeholders* são os intervenientes principais cujas decisões, ações e atuações podem afetar um projeto ou empresa, de forma direta ou indireta, positivamente ou negativamente. Estes fazem parte da base da gestão de comunicação e são parte integrante para o planeamento e/ou execução de um projeto.

Existem dois tipos de intervenientes que podem afetar de forma direta ou indireta e são os *stakeholders* internos e externos, respetivamente. Os intervenientes internos têm influência direta na atividade e desempenho da organização, e os intervenientes externos são externos à organização, mas que ainda assim exercem a sua influência.

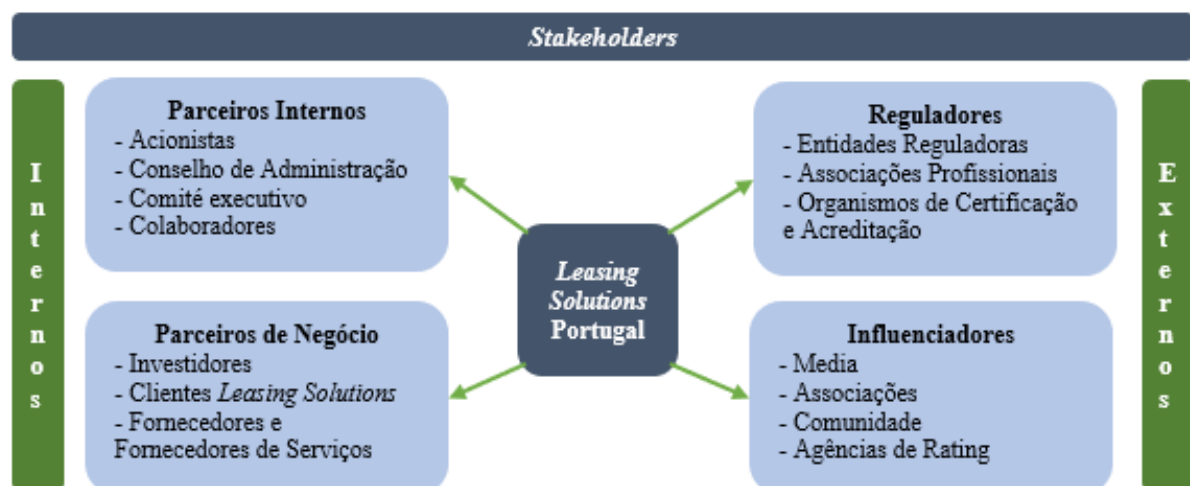


Figura 17: Identificação dos stakeholders

Fonte: elaboração própria realizada para o projeto de mestrado

Sendo a *Leasing Solutions Portugal* um polo de transferência de atividades financeiras, esta identifica como *stakeholders* internos todos os “Clientes *Leasing Solutions*”.,

identificando-se a existência de um *SLA – Service Level Agreement* – que especifica todos os serviços e atividades a desempenhar. Para além destes, também se identificaram os acionistas, o conselho de Administração e Fiscal, o Comité Executivo, os colaboradores, os investidores e os fornecedores.

Quanto aos *skateholders* externos, identificaram-se os reguladores de mercado no qual exercem uma influência significativa na atividade da organização, assim como, os influenciadores.

Sistema de Controlo de Gestão

O instrumento mais utilizado pela *Leasing Solutions* Portugal é o orçamento que é elaborado anualmente para cada unidade da área Financeira sendo monitorizada, através do controlo orçamental, no decurso de reuniões marcadas trimestralmente a fim de discussão de resultados. Os orçamentos são elaborados pelo grupo e comunicados ao “*Manager de Accounting e Reporting*” (responsável da área).

Atualmente são propostos objetivos do ano para a organização e para todos os colaboradores, não existindo uma reunião ou discussão antecipada acerca dos mesmos, sendo comunicados via *e-mail*. Verifica-se ainda que a estratégia da empresa não se encontra difundida pelos coordenadores no geral.

Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho e Sistema de Incentivos

A avaliação de desempenho atual, é realizada anualmente sem critérios de regularidade. Os resultados da avaliação são apresentados de forma formal, via *e-mail*, antes da realização da reunião de avaliação não sendo possível a sua discussão e alteração.

Existe uma política de remunerações, o bónus e o aumento salarial, que varia com os resultados do grupo e com a avaliação de desempenho e das competências do colaborador. No entanto, não está definido nenhum modelo de ficha de avaliação no qual indique a avaliação obtida nos seus objetivos definidos, a avaliação das competências individuais e os seus indicadores. Também existe uma política/benefício de pagamento de horas extra realizadas apenas exclusivamente para o período de fechos trimestrais.

A avaliação é realizada pela chefia do departamento (o “*Manager de Accounting e Reporting*”), atribuindo uma nota aos objetivos propostos no início do ano, sem aferir o grau de cumprimento dos mesmos, sem qualquer interferência dos coordenadores das equipas, do responsável pela área (o “*Manager da Leasing Solutions*”) e seus pares.

Sistemas de Informação

Os sistemas de informação utilizados na atividade operacional, pela área Financeira, são o *Matisse Reporting tool* e o *Oracle*, respondendo às obrigações de reporte e contabilidade, respetivamente. Estes sistemas são considerados, pelos colaboradores, sistemas lentos devido ao tamanho da base de dados e do processamento do servidor.

Os instrumentos desenvolvidos, durante a transferência de atividades, pelos colaboradores para controlar e monitorizar a sua área de trabalho são feitos em Excel.

A gestão dos recursos humanos, como por exemplo a aprovação de férias, a justificação de ausências, o *input* de horas extra e *input* de banco de horas, é realizado por um programa específico do grupo.

Para a manutenção dos equipamentos existentes, como por exemplo computadores, salas de reuniões e telefones, existe também um programa informático, via *tickets*, para qual o colaborador pode requisitar apoio logístico.

Uma das preocupações do grupo diz respeito aos sistemas informáticos. Uma organização com esta dimensão deverá dotar de um sistema informático e de equipamentos que correspondam às necessidades da organização de produzir informação fiável de forma atempada.

3.7 Análise crítica

O diagnóstico realizado permitiu a caracterização do modelo de gestão praticado presentemente na *Leasing Solutions Portugal*, possibilitou conhecer o setor de atividade e compreender quais as expetativas de evolução do seu sistema de controlo de gestão.

A análise ao setor de atividade apresenta condições atrativas ao investimento, uma vez que o mesmo revela que se encontra em fase de crescimento.

Através da realização dos questionários aos colaboradores, constata-se que os conceitos da missão, visão, valores e compromisso não são conhecidos e, desta forma, torna-se impossível a difusão da estratégia da empresa. Existe a necessidade de construção de um bom instrumento difusor da estratégia.

Verificou-se ainda que existe um défice na comunicação interna na área Financeira (entre analistas, coordenadores e *managers*). A existência de um modelo de gestão centralizada

contribui para a inexistência de uma cultura de responsabilização, assim como, a ausência de autonomia e a consequente desmotivação por parte dos colaboradores.

O sistema de avaliação dos colaboradores é ineficiente não existindo margem para a progressão. Os colaboradores sentem necessidade de um acompanhamento a nível de progressão da carreira, e para tal é necessária uma melhoria significativa na comunicação.

Quanto à análise crítica, foi realizado uma análise S.W.O.T (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). É uma ferramenta que facilita a realização de um diagnóstico estratégico da empresa considerando a envolvente externa e a situação atual da mesma. Desta forma, permite não só identificar do ponto de vista interno da empresa os seus pontos fortes e fracos como os relaciona, numa perspetiva externa, com as oportunidades e as ameaças existentes.

Podemos encontrar, na tabela 2, a análise S.W.O.T para a *Leasing Solutions* de Portugal.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Dimensão Interna	1) Forte presença Internacional 2) <i>Know-how</i> técnico dos colaboradores 3) Estrutura financeira 4) Internacionalização: presença em vários países 5) Diversidade de clientes/mercados	6) Fraca comunicação interna 7) Dificuldades da circularização de informação 8) Elevado grau de <i>turnover</i> 9) Falta de <i>know-how</i> do negócio 10) Sistemas informáticos não estão adaptados à realidade internacional 11) Inexistência de análise de indicadores não financeiros
	Oportunidades	Ameaças
Dimensão Externa	A) Disponibilidade para o estabelecimento de novas parcerias B) Reconhecimento da <i>Leasing Solutions</i> Portugal como parceiro imprescindível no Grupo C) Futuros processos automatizados D) Aprendizagem/transferência de conhecimento do negócio para Portugal	E) Condicionantes e alterações nas legislativas e regulatórias internacionais F) Resistência na transferência de conhecimento G) Elevada dependência de decisões corporativas

Tabela 2: Análise SWOT da *Leasing Solutions* Portugal

Fonte: elaboração própria realizada para o projeto de mestrado

Como principais pontos fortes destacam-se a forte presença internacional, assim como, a estrutura financeira sólida composta por uma variedade diversificada de clientes e segmentos de negócio. Destaca-se, ainda, o *know-how* que se traduz num elevado conhecimento técnico dos colaboradores.

Relativamente aos pontos fracos, destaca-se a fraca comunicação interna, o que dificulta a circularização da informação por parte dos gestores de topo, e a ausência do *know-how* do negócio dificultando, por vezes, as análises exigidas pelo Grupo promovendo a dependência entre o analista e as equipas do país transferido. Os sistemas informáticos não se encontram adaptados à realidade internacional, pois estes são sistemas lentos e sobrecarregados inviabilizando o trabalho realizado pela equipa. O elevado turnover também se encontra presente, uma vez que, se trata de uma equipa jovem em busca de novas oportunidades de crescimento. Destaca-se, ainda, a necessidade de um instrumento de controlo de gestão que permita o conhecimento e acompanhamento da *performance* organizacional e individual. Estes fatores são potenciais inibidores de crescimento e desenvolvimento da equipa e da empresa.

Quanto às oportunidades, existe a possibilidade para o estabelecimento de novas parcerias no que concerne à transferência de atividades de países que ainda não se encontram no *scope* da *Leasing Solutions* Portugal e, como tal, o reconhecimento da mesma como um parceiro imprescindível para o Grupo. Existe ainda oportunidades de construção de processos e procedimentos automatizados para todo o *scope*.

Relativamente às ameaças, existe condicionantes e alterações nas legislativas e regulamentos internacionais colocando à prova o *update* do conhecimento dos colaboradores. Verifica-se, também, para alguns casos a resistência na transferência de conhecimentos e atividades por parte dos países transferidos, impactando o ambiente de cooperação e de colaboração entre a fonte e recetor. Neste processo, destaca-se a importância dos estádios de processo de transferência (iniciação, implementação, evolução e integração) e da capacidade em adquirir, assimilar, transformar e explorar o novo conhecimento com a criação de nova vantagem competitiva para a organização.

Face aos factos, existe a necessidade de uma mudança, no qual se poderá começar pela construção de um sistema de controlo de gestão que promova uma cultura de envolvimento e que sirva de condutor de comunicação interna contribuindo para a melhoria da cultura organizacional.

IV. Construção do Mapa Estratégico e BSC

Este capítulo pretende, considerando o diagnóstico realizado no capítulo anterior, apresentar um dos instrumentos propostos para a criação do sistema de controlo de gestão para a *Leasing Solutions* Portugal.

Com o objetivo de alcançar o alinhamento estratégico, condição necessária e fundamental para uma boa estrutura a nível organizacional, desenvolveu-se um BSC e um mapa estratégico (Kaplan e Norton, 2004b) para a área financeira da *Leasing Solutions* Portugal, apresentando os objetivos estratégicos e os indicadores de *performance* indicando a sua periodicidade, fonte e dos respetivos responsáveis, sendo possível identificar os fatores críticos de sucesso e a relação causa efeito entre eles (ver ponto 4.5).

4.1 Objetivos da Empresa

A Missão e a Visão da organização foram analisadas nas reuniões com os responsáveis pela área Financeira, concluindo-se que são respostas claras e sucintas às questões “*Porque existimos?*” e “*O que somos? O que fazemos? Para onde vamos?*” para a Missão e Visão, respetivamente.

Desta forma, a Missão da *Leasing Solutions* Portugal é apoiar e acelerar o desenvolvimento dos seus clientes e parceiros com o objetivo de gerar valor para todos. Para o cliente, o valor traduz-se através dos serviços prestados. Para os seus colaboradores, o valor traduz-se através da motivação e satisfação de trabalhar na empresa.

Missão

"Apoiar e acelerar o desenvolvimento de nossos clientes e parceiros, apoiando sua transição para a economia"

Por sua vez, a Visão da *Leasing Solutions* Portugal é melhorar a oferta de serviços prestados assente na qualidade superior e na excelência.

Visão

"Somos um "acelerador de negócios": procuramos constantemente melhorar as nossas ofertas de produtos e serviços, de forma a promover o crescimento dos nossos clientes e parceiros"

Tendo por base toda a análise realizada, a reunião com os responsáveis pela área Financeira e a validação da Missão e da Visão da organização foram definidos os seguintes objetivos/eixos estratégicos que servirão de base para a construção do *BSC*:

- ✓ **Melhoria contínua:** a área procura desenvolver processos de melhoria continua, aliada à eficiência e à qualidade de serviço, tornando a organização mais eficiente contribuindo para uma maior criação de valor.
- ✓ **Crescimento orientado:** a área ambiciona crescer e diferenciar-se de forma sustentada, pretendendo atrair novos serviços sem colocar em causa a qualidade do seu serviço aos seus atuais clientes.
- ✓ **Satisfação dos *stakeholders*:** a área pretende desenvolver boas relações com todos os seus *stakeholders*, visto que a sua motivação e satisfação são importantes para o desenvolvimento de todo o trabalho.

4.2 Objetivos do Departamento

A definição dos objetivos e iniciativas estratégicas advém da tradução da estratégia da organização. Estes deverão ser claros, realistas e enquadrados com a Visão da organização e posteriormente comunicados a todos os colaboradores.

Desta forma, foram definidos os seguintes objetivos tendo em conta as perspetivas de *performance* existentes:

Ponderação da Perspetiva (%)	Objetivos Estratégicos	Ponderação do Objetivo (%)
Financeira 25%	Cumprimento dos orçamentos anuais	40%
	Controlar e reportar os custos	40%
	Crescimento dos rendimentos dos mercados externos	20%
Clientes 25%	Prestar os serviços contratados pelos clientes	35%
	Promover a satisfação do cliente	35%
	Reforçar os serviços prestados da Leasing Solutions Portugal	15%
	Captação de novos clientes	15%
Processos Internos 25%	Cumprimento dos Prazos	25%
	Qualidade dos dados	25%
	Atualização de procedimentos e ficheiros suporte	15%
	Promoção da Comunicação	35%
Aprendizagem e Desenvolvimento 25%	Promover a satisfação e compromisso	40%
	Desenvolvimento e Formação	20%
	Promover modelo de melhoria continua	40%

Tabela 3: Objetivos estratégicos da área Financeira

Fonte: elaboração própria realizada para o projeto de mestrado

Para cada objetivo foi designado uma ponderação refletindo, desta forma, o grau de importância relativa associada a cada perspectiva de *performance*. A soma das ponderações dos objetivos é de 100%.

Os objetivos departamentais definidos estão alinhados com os objetivos da organização. São objetivos consistentes com a estratégia da organização, encontrando-se em sintonia com as atividades, tarefas e responsabilidades da área Financeira da *Leasing Solutions* Portugal.

4.3 As Perspetivas de Performance

Após a análise realizada no capítulo anterior e a reunião com os responsáveis da área, decidiu-se utilizar as quatro perspetivas clássicas de avaliação da *performance*, propostas por Kaplan e Norton (1996a, 1996c): a perspetiva financeira, dos clientes, dos processos internos e a aprendizagem e desenvolvimento organizacional, sendo atribuída uma ponderação informativa que refletirá a sua importância a nível organizacional. A soma das ponderações relativas às quatro perspetivas é de 100%.

Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira foca-se no sucesso financeiro procurando responder às exigências dos seus *stakeholders* o que refletirá sobretudo no desempenho financeiro e no crescimento do negócio.

Desta forma, os objetivos definidos para esta perspetiva são: o cumprimento dos orçamentos anuais, o controlo e o reporte dos custos e o crescimento dos rendimentos dos mercados externos.

Perspetiva dos Clientes

A perspetiva dos clientes foca-se nas necessidades dos clientes, uma vez que, os objetivos propostos para esta perspetiva são fundamentais para assegurar o cumprimento dos objetivos da perspetiva anterior.

Assim sendo, os objetivos definidos para esta perspetiva são “prestar os serviços contratados pelos clientes” de forma a “promover a satisfação do cliente” no sentido de prestar um serviço de excelência evitando, desta forma, penalizações a nível contratual e procurando, também, alargar a prestação de serviços a outros países através de novas transferências de atividades para Portugal.

Estes objetivos têm por base a retenção dos atuais clientes, a captação de potenciais clientes, a satisfação das suas necessidades e a diversificação de serviços prestados.

Perspetiva dos Processos Internos

Uma vez que a área financeira é uma área de suporte ao negócio da organização, o seu foco assenta em processos, pelo que é exigido a sua melhoria e excelência operacional na sua definição e execução dos mesmos.

A perspetiva dos processos internos foca-se no “cumprimento de prazos” de modo a evitar penalizações a nível do *SLA* contratual. A mesma foca-se ainda na “atualização dos procedimentos e ficheiros de suporte” garantindo a máxima “qualidade dos dados” reportados, de forma a promover eficiência dos processos internos e potenciar novos serviços e métodos de trabalho. A área procura ainda “promover a comunicação” interna através de envio de *newsletters* para que os colaboradores se sintam integrados e informados acerca das atividades e progresso da organização.

Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

Esta perspetiva foca-se, segundo vários autores do *BSC*, na conquista do sucesso financeiro numa organização através da satisfação dos seus clientes, a eficiência dos processos e o desenvolvimento de infraestruturas que lhes conferem vantagem competitiva (Kaplan e Norton, 1992). Assim sendo, torna-se fundamental a valorização e o respeito pelos seus recursos humanos, o uso adequado dos seus sistemas de informação e a adoção de procedimentos alinhados com a estratégia da organização.

Neste sentido, para esta perspetiva foram definidos os seguintes objetivos estratégicos a promoção de um “modelo de melhoria continua” e a “satisfação e compromisso dos colaboradores” envolvendo-os na tomada de decisão, revelando uma equipa motivada e com elevado sentido de compromisso. Esta perspetiva procura ainda “desenvolver e formar os seus colaboradores” no sentido de dotá-los das melhores práticas de modo a otimizar o seu desempenho na organização.

Na tabela 4, encontra-se o Mapa Estratégico do qual será dado mais detalhes no ponto 4.5. No topo do mesmo, visualizamos a Visão da organização, ou seja, o seu objetivo a longo prazo suportado por três objetivos de gestão estratégica (já mencionados no ponto 4.2).

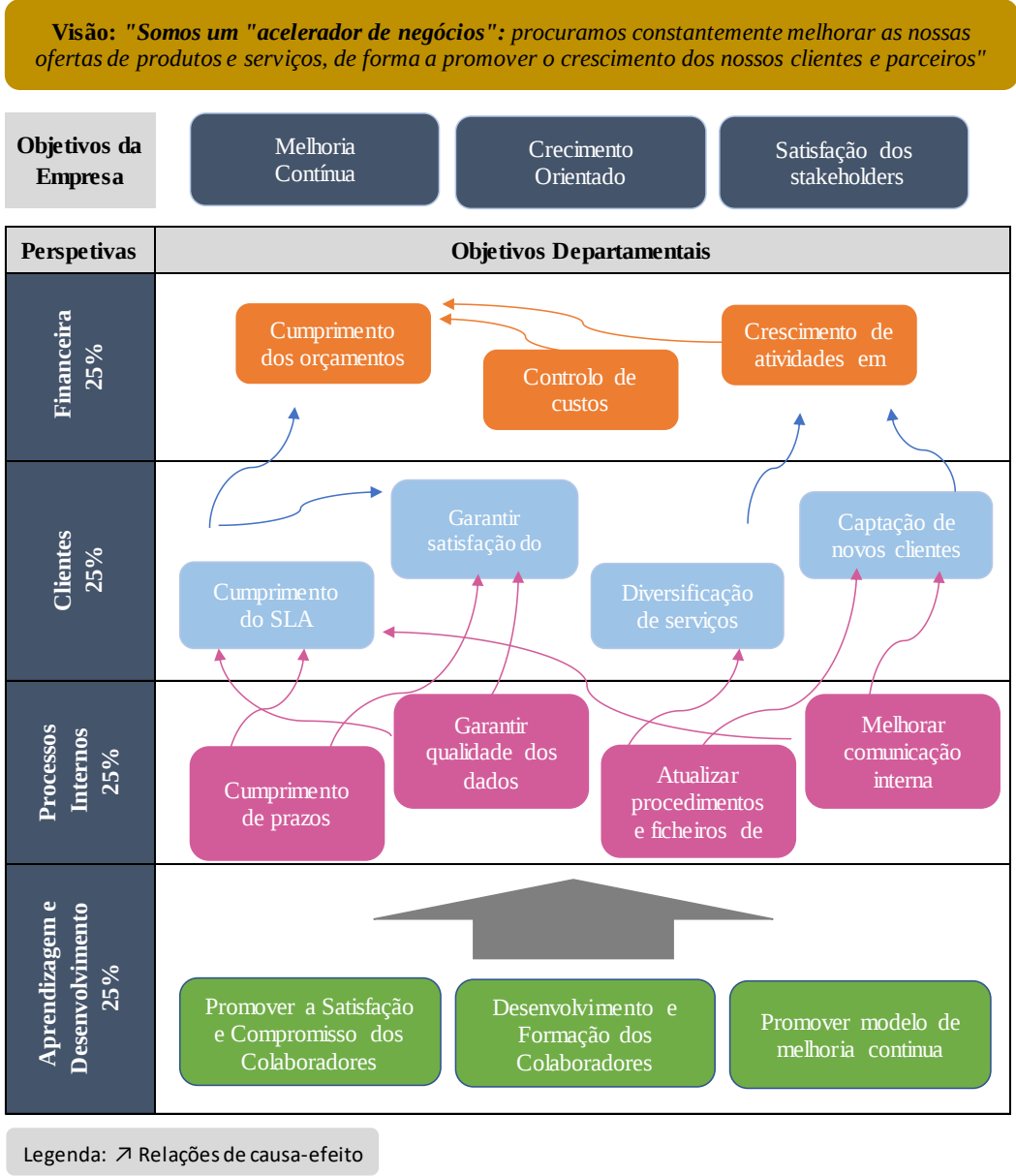


Tabela 4: Mapa Estratégico da *Leasing Solutions* Portugal

Fonte: elaboração própria realizada para o projeto de mestrado

4.4 Indicadores

A área Financeira, como já foi referido anteriormente, é uma área de suporte à *Leasing Solutions* Portugal e o seu principal objetivo é cumprir o orçamento estipulado, gerindo e minimizando custos e, como tal, a escolha dos indicadores de *performance* é uma fase crítica na elaboração do *BSC*.

Os indicadores de *performance* funcionam como instrumentos de orientação e verificação de resultados dos objetivos propostos e, desta forma, devem estar relacionados com a estratégia da organização e devem ser quantificáveis e de fácil interpretação e medição.

A proposta de *BSC* para a área financeira da *Leasing Solutions* Portugal apresenta 16 indicadores (financeiros e não financeiros), com ponderações atribuídas às perspetivas e aos objetivos estratégicos refletindo a sua importância relativa. Estes indicadores são mensuráveis e associados a metas ambiciosas e possíveis de alcançar, de forma a que possam ser orientadas e cumpridas em tempo útil com indicação do departamento responsável para a sua concretização.

As metas estão definidas a um prazo mensal, trimestral e anual, e devem ser estabelecidas, ajustadas e acompanhadas para cada indicador consoante a sua relevância.

O peso, as metas e a periodicidade atribuídos a cada indicador de *performance* são meramente exemplificativos.

Devido às diferentes periodicidades dos indicadores (mensal, trimestral e anual), o *BSC* deverá ser atualizado pela menor periodicidade apresentada, uma vez que nos dará uma melhor perceção da situação atual.

Quanto ao grau de cumprimento dos indicadores, criou-se uma tabela que esquematiza os intervalos de cumprimento, a sua simbologia e as ações a considerar relativamente às respetivas metas propostas (ver tabela 6 do ponto 4.5).

4.5 O Mapa Estratégico e BSC

O mapa estratégico é uma ferramenta que tem como finalidade apresentar de forma objetiva e clara o modo como a empresa pretende atingir os objetivos (Kaplan e Norton, 2004b). Este mapa, que explica as relações causa efeito existentes, baseia-se nas quatro perspetivas clássicas de avaliação da *performance*, mencionado no ponto 4.3, sendo atribuída uma ponderação informativa que refletirá a sua importância a nível organizacional. A soma das ponderações relativas às quatro perspetivas é de 100%.

O *BSC* é um instrumento fundamental para a disseminação da estratégia e da comunicação organizacional, sendo percecionado como um elemento de avaliação de desempenho permitindo a análise da *performance* de uma organização.

Na tabela 5, encontra-se uma proposta de Mapa Estratégico e um *BSC* para a área financeira da *Leasing Solutions* Portugal.

Mapa Estratégico e Balanced Scorecard da área Financeira da <i>Leasing Solutions</i> Portugal													
Perspetivas	Mapa Estratégico	Peso	Objetivos Estratégicos	Método	Indicadores de Performance	Peso do Indicador	Metas	Formula de Cálculo	Iniciativas	Periodicidade	Fonte	Responsável	Departamento
Financeira 25%		40%	Cumprimento dos orçamentos anuais	Nº	Resultado operacional da entidade	100%	>=0	EBIT Real - EBIT Orçamentado	Promover o reporte, controlo e monitorização da atividade das entidades fora de Portugal	Trimestral	ERP	Manager	Accounting
		40%	Controlar e reportar os custos	%	Peso dos custos operacionais	100%	< 45%	Custos Variáveis / Custos Totais		Trimestral	ERP	Manager	Accounting
		20%	Crescimento dos rendimentos dos mercados externos	%	% de Volume de Negócios no mercado externo	75%	10%	Prestação de Serviços Exterior de Portugal / Prestação de Serviços Totais	Promover a transferência de atividades de outros países para Portugal	Trimestral	ERP	Responsável da Supervisão	Estratégia e Desenvolvimento
Clientes 25%		35%	Prestar os serviços contratados pelos clientes	%	Cumprimento so SLA contratual	90%	100%	Média do SLA dos clientes por subárea	Prestar os serviços contratados pelos clientes	Trimestral	ERP	Coordenadores e Analistas	Accounting, Reporting e Corporate
		35%	Promover a satisfação do cliente	%	Índice de satisfação do cliente	90%	90%	Inquéritos aos clientes	Promoção de Inquéritos de satisfação	Trimestral	Inquéritos	Manager	Consultoria de Negócios
		15%	Reforçar os serviços prestados da <i>Leasing Solutions</i> Portugal	%	Captura de novos serviços	85%	5%	Nº de novos serviços / total serviços	Diminuir dependência de serviços	Anual	ERP	Manager	Estratégia e Desenvolvimento
		15%	Captação de novos clientes	%	Taxa de crescimento novos clientes	85%	5%	(Nº de novos clientes N - Nº novos clientes N-1) / (Nº novos clientes N-1)		Anual	ERP	Manager	Estratégia e Desenvolvimento
Processos Internos 25%		25%	Cumprimento dos Prazos	%	Grau de cumprimento de prazos	100%	> 90%	Nº de reportes dentro do tempo / Nº total de reportes	Evitar penalizações contratuais por incumprimento do SLA	Trimestral	ERP	Coordenadores e Analistas	Accounting, Reporting e Corporate
		25%	Qualidade dos dados	Nº	Número de ajustamentos internos	75%	< 5	Nº de ajustamentos internos	Promover a eficiência de processos internos	Trimestral	ERP	Coordenadores e Analistas	Accounting, Reporting e Corporate
		15%	Atualização de procedimentos e ficheiros suporte	%	Número de atualizações	100%	> 90%	(Nº de procedimentos realizados / Nº de total de procedimentos) + (Nº de ficheiros realizados / Nº de total de ficheiros suporte)	Criação de manuais de processos internos	Trimestral	ERP & Documento Word	Coordenadores e Analistas	Accounting, Reporting e Corporate
		35%	Promoção da Comunicação	Nº	Nº de divulgações e/ou newsletters da <i>Leasing Solutions</i>	100%	Min. 12	Nº de divulgações e/ou newsletters da <i>Leasing Solutions</i>	Promover a comunicação interna	Mensal	e-mail	Manager	Marketing
Aprendizagem e Desenvolvimento 25%		40%	Promover a satisfação e compromisso	%	Índice de satisfação do colaborador	65%	> 90%	Inquéritos ao colaborador	Ações de promoção do envolvimento dos colaboradores	Semestral	Inquéritos	Manager	Recursos Humanos
		40%	Promover a satisfação e compromisso	%	% Commitment do colaborador	65%	> 70%	Questionários de Commitment (afetivos, normativos, continuidade)		Semestral	Inquéritos	Manager	Recursos Humanos
		20%	Desenvolvimento e Formação	Nº	% Turnover	100%	< 5%	Nº Colaboradores que saem deliberadamente / Nº colaboradores ativos	Identificação de necessidades formativas	Trimestral	ERP	Manager	Recursos Humanos
		40%	Promover modelo de melhoria contínua	%	Nº de horas de formação	80%	25	Total Horas de formação/ Nº colaboradores	Promoção de um processo de melhoria contínua das atividades e processos, promovendo o envolvimento dos colaboradores	Anual	ERP	Manager	Recursos Humanos
				%	% frequência em formações	90%	> 85%	Nº colaboradores que frequentaram formações / Nº total de colaboradores		Anual	ERP	Manager	Recursos Humanos
				%	Rácio de melhorias introduzidas em processos e ferramentas	70%	80%	Nº de melhorias implementadas / Nº de melhorias aceites		Semestral	ERP	Coordenadores e Analistas	Accounting, Reporting e Corporate

Data: _____ Responsável: _____

Tabela 5: Mapa Estratégico e BSC da área Financeira da *Leasing Solutions* Portugal

Fonte: elaboração própria realizada para o projeto de mestrado

Relativamente ao cumprimento dos indicadores, um grau de cumprimento inferior a 100% pressupõe uma situação de incumprimento, exigindo uma análise e justificação dos motivos de desvio e a implementação de ações corretivas no sentido de inverter a situação. Um grau de cumprimento entre os 100% e os 109,99% pressupõe uma situação de cumprimento, sendo necessário a análise dos motivos que permitiram a sua concretização verificando, neste sentido, a forma de superar os objetivos alcançados. No caso de o grau de cumprimento variar entre os 110% e os 119,99% representará uma situação de superação, solicitando-se uma análise dos motivos de sucesso. Por fim, no caso de o grau de cumprimento for superior a 120% representará uma situação de superação excecional exigindo uma análise da situação de forma a que se mantenha o mesmo nível para a meta proposta.

Grau de cumprimento	Situação	Simbologia	Ação
< 100%	Incumprimento		Análise e justificação dos motivos de desvio Implementação de ações corretivas
≥ 100% < 110%	Cumpre		Análise dos motivos de sucesso Implementação de ações para superar os objetivos
≥ 110% < 120%	Supera		Análise dos motivos de superação Indicação das ações que conduziram à superação dos objetivos
≥ 120%	Excede		Análise dos motivos de desvio Indicação das ações que conduziram à excedência dos objetivos

Tabela 6: Grau de cumprimento dos indicadores

Fonte: elaboração própria realizada para o projeto de mestrado

O BSC é um instrumento facilitador de monitorização da *performance* das organizações. Este instrumento permite que a estratégia seja formalizada, difundida e implementada tornando-se um instrumento fundamental na promoção e na alavancagem de uma cultura organizacional, fomentado a responsabilização dos resultados alcançados considerando o grau de cumprimento dos objetivos propostos para cada indicador.

V. Definição do Sistema de Avaliação de Desempenho

5.1 Gestão e Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho constitui uma ferramenta fundamental para as organizações nos dias de hoje. É uma ferramenta que inspira o sucesso organizacional, uma vez que impulsiona a motivação dos colaboradores e contribui para a atração e retenção nas empresas.

No seguimento das falhas detetadas no sistema de avaliação de desempenho, mencionado no ponto 3.6, propôs-se desenvolver um novo modelo de avaliação de desempenho para a *Leasing Solutions* Portugal.

Na figura 18, encontram-se as fases do processo de gestão de avaliação de desempenho (GAD) que ajudará na construção do novo modelo de sistema de avaliação de desempenho (SGAD) para a *Leasing Solutions* Portugal, tendo como objetivo implementar e desenvolver um sentimento de responsabilidade e compromisso nos colaboradores para com a avaliação de desempenho.



Figura 18: Fases do processo de gestão de desempenho

Fonte: elaboração própria realizada para o projeto de mestrado

A primeira fase do processo de gestão de desempenho tem em conta a definição e o desenvolvimento de objetivos organizacionais (estratégicos, operacionais, de equipa) e

individuais. Os objetivos de base deverão estar em consonância com os objetivos de topo, revelando que os mesmos se encontram alinhados.

A segunda fase do processo consiste em garantir que todos os intervenientes conhecem e compreendem a estratégia da organização e os seus objetivos através de um plano de comunicação eficaz. Pretende-se, também, com o plano apresentar o sistema de avaliação de desempenho e os seus benefícios, tornando-se fundamental para o sucesso da organização a sua compreensão e aceitação por parte dos colaboradores.

A terceira fase do processo traduz-se na definição de perfis profissionais que se pretende, segundo a necessidade e os objetivos a desempenhar por este, um alinhamento entre as necessidades da organização e as competências individuais revelando a importância para a definição de indicadores que meçam a função desempenhada pelos colaboradores.

A quarta fase do processo reside na construção de uma política de remunerações e de um sistema de incentivos que seja atrativo promovendo, desta forma, a atração e retenção dos melhores profissionais. O envolvimento dos colaboradores é crucial, uma vez que os compromete, tornando-se uma fonte motivacional e impulsionadora de melhor desempenho.

A quinta fase do processo baseia-se na elaboração de fichas de avaliações focadas nas competências individuais e orientação para os resultados. Para tal, são definidas as atividades e responsabilidades de cada função, no qual se traduzem em competências e a níveis de proficiência. O perfil profissional define as competências necessárias para a função a desempenhar, enquanto que a ficha de avaliação permite avaliar se o perfil do colaborador se insere no perfil profissional pretendido pela organização.

A sexta fase do processo consiste na conceção e implementação de planos de carreira, adequados e adaptados a cada colaborador e função, que permitirá adquirir e desenvolver novas competências mediante o percurso delineado, contribuindo para a sua motivação e reconhecimento. É necessário que seja realizado o devido acompanhamento pelos superiores hierárquicos.

A sétima fase do processo traduz-se na identificação e realização das formações disponíveis (internas e externas) como forma de combater as mudanças constantes no meio envolvente. As formações são num excelente condutor para o sucesso de uma organização, uma vez que se traduz no enriquecimento do conhecimento.

E por fim, a oitava fase do processo consiste na divulgação e discussão dos resultados e da avaliação de desempenho. É necessário realçar a importância do cumprimento dos objetivos individuais e dos objetivos organizacionais, tornando a avaliação individual e os resultados da organização e do departamento parte integrante da avaliação de desempenho.

Concluindo, a conceção de um SGAD permite à *Leasing Solutions* Portugal divulgar aos seus colaboradores os seus objetivos, os seus valores e o que pretendem alcançar a médio e longo prazo. Este instrumento traduz-se num complemento do *BSC*. A definição dos objetivos a nível organizacional e departamental possibilita e facilita o alinhamento com os objetivos individuais para cada função. Assim, será possível não só medir a *performance* organizacional como também o desempenho a nível individual dos seus colaboradores.

Nos pontos a seguir serão desenvolvidos, para três funções distintas, os elementos de um SGAD: os perfis profissionais, as fichas de avaliação e orientações para a construção de um sistema de incentivos.

5.2 Perfil Profissional

Com o objetivo de definir e de delinear as atividades desempenhadas e as competências necessárias para o desempenho de cada função e apresentar quais os indicadores que serão a base para a sua mensuração foram criados três perfis profissionais, uma vez que, na realidade o perfil profissional implementado é igual para as três funções analisadas.

Desta forma, foi realizado um perfil profissional para cada função da área financeira com o objetivo de contribuir para a clarificação das funções e para a incentivar a responsabilização das mesmas. Foi elaborado o perfil de função para um analista de *accounting* (tabela 7), *corporate* (tabela 8) e *reporting* (tabela 9).

Os perfis profissionais indicam quais as atividades a desempenhar, qual a sua periodicidade, quais os saberes/competências (técnicas, cognitivas e relacionais) e os seus níveis de proficiência.

Os indicadores ou *KPI's* (*Key Performance Indicators*) possibilitam medir e monitorizar o nível de desempenho de cada atividade/competência. Estes indicadores permitem e auxiliam a definição de objetivos individuais do colaborador e para a sua consequente

avaliação de desempenho, sendo que alguns destes são integrados na sua ficha de avaliação.

Perfil Profissional Analista de <i>Accounting</i>					
Função:	Analista de <i>Accounting</i>				
Local do exercício da Actividade:	Escritório da empresa - Lisboa Centro				
Formação:	Mestrado ou Ensino Superior nas áreas de Gestão, Finanças ou Economia				
Requisitos:	Experiência profissional mínimo 2 anos em funções similares				
Responsabilidades:	Contabilização das atividades das entidades do <i>scope</i> do <i>Leasing</i>				
Actividades a Desempenhar		Periodicidade	Saberes		
A1	Validação e contabilização de documentos financeiros (fornecedores, clientes, pagamentos etc)	Mensal	T1; T2; T3; T4; T5; T6; C1; C3; C4; C5; C6; R2; R3; R4; R5; K1; K2; K4; K5		
A2	Registo das operações de intra-grupo	Mensal	T1; T2; T3; T4; T5; T6; C1; C4; C5; C6; R2; R3; R4; R5; K1; K2; K4; K5		
A3	Controlo e parametrização dos <i>accounting schemes</i> (contas de ligação entre as empresas do <i>scope</i> e Grupo)	Trimestral	T1; T2; T4; T5; T6; C1; C3; C4; C5; C6; R2; R4; R5; K3; K4; K5		
A4	Correção de erros contabilísticos diversos	Mensal	T1; T3; T4; T5; T6; C1; C4; C5; C6; R2; R3; R4; R5; K1; K2; K4; K5		
A5	Análise da documentação financeira	Mensal	T1; T3; T4; T5; T6; C1; C2; C3; C5; C6; R1; R2; R3; R4; R5; K2; K3; K4; K5		
A6	Providenciar a transferência de conhecimentos e experiências para novos colaboradores	Mensal Trimestral	T1; T2; T4; T5; T6; C1; C3; C4; C5; R1; R4; R5; K4		
Saber-Fazer / Competências técnicas		Proficiência (1-4)	Saber / Domínio Cognitivo		Proficiência (1-4)
T1	Conhecimentos contabilísticos	4	C1	Conhecimentos técnicos em Contabilidade, Finanças e Fiscalidade	4
T2	Conhecimento dos sistemas	3	C2	Conhecimentos Análise Financeira	3
T3	Acompanhamento da evolução da normalização contabilística	3	C3	Conhecimentos base do negócio	2
T4	Fluência em Inglês	4	C4	Conhecimento do sistema de contabilidade: <i>Oracle</i>	2
T5	Capacidade de Comunicação	3	C5	Conhecimentos da Língua Inglesa	4
T6	Capacidade de planeamento e organização	4	C6	Conhecimento das ferramentas do Office 365	3
Saber Fazer Sociais e Relacionais		Proficiência (1-4)	Indicadores (KPI's)		
R1	Capacidade de trabalhar em equipa	3	K1	% Tarefas cumpridas	
R2	Capacidade de resolução de problemas	3	K2	Nº de horas de atraso do fecho contabilístico	
R3	Trabalho sob deadlines curtos	4	K3	Análise dos desvios	
R4	Gestão de tempo / Organização	4	K4	Nº acções de melhoria sugeridas e implementadas	
R5	Proactividade	3	K5	% Satisfação do cliente interno	

Legenda

Saber-Fazer / Competências técnicas

Saber Fazer Sociais e Relacionais

1) Conhece 2) Utiliza 3) Domina 4) Referência

Saber / Domínio Cognitivo

1) Noções Básicas 2) Conhecimentos Fundamentais

3) Conhecimentos Sólidos 4) Conhecimentos Profundos

Tabela 7: Perfil Profissional Analista de *Accounting*

Fonte: elaboração própria realizada para o projeto de mestrado

Perfil Profissional Analista de Corporate					
Função:		Analista de Corporate			
Local do exercício da Actividade:		Escritório da empresa - Lisboa Centro			
Formação:		Mestrado ou Ensino Superior nas áreas de Gestão, Finanças ou Economia			
Requisitos:		Experiência profissional mínimo 4 anos em funções similares			
Responsabilidades:		Controlo das atividades de <i>Accounting</i> e <i>Reporting</i> das entidades do <i>scope</i> do <i>Leasing</i>			
Actividades a Desempenhar		Periodicidade	Saberes		
A1	Controlo das atividades de <i>Accounting</i> (análise de saldos contranatura, lançamentos contabilísticos, etc)	Mensal Trimestral	T1; T2; T3; T4; T5; T6; C1; C2; C3; C4; C5; C6; R1; R2; R3; R4; R5; K2; K3; K4; K5		
A2	Controlo das atividades de <i>Reporting</i> (dados reportados, análise de desvios, etc)	Trimestral	T1; T2; T3; T4; T5; T6; C1; C2; C3; C4; C5; C6; R1; R2; R3; R4; R5; K1; K2; K3; K4; K5		
A3	Integração dos Reportes realizados por <i>Reporting</i> (possibilitando a visualização dos dados ao Grupo)	Trimestral	T3; T5; T6; C4; C5; R1; R2; R3; R4; R5; K1; K4; K5		
A4	Equipa de suporte entre o Grupo e as empresas do <i>scope Leasing Solutions Portugal</i> e <i>vice-versa</i>	Mensal	T1; T3; T4; T5; T6; C1; C3; C4; C5; R1; R2; R3; R4; R5; K3; K4; K5		
A5	Homogeneização dos processos	Mensal	T1; T2; T3; T4; T5; T6; C1; C2; C4; C5; C6; R1; R2; R4; R5; K3; K4; K5		
A6	Controlo da consistência e implementação das regras contabilísticas do Grupo	Mensal	T1; T2; T3; T4; T5; T6; C1; C2; C3; C4; C5; C6; R1; R2; R3; R4; R5; K2; K4; K5		
A7	Providenciar o <i>update</i> das intruções do Grupo para as equipas de <i>Accounting</i> e <i>Reporting</i>	Mensal Trimestral	T1; T3; T4; T5; T6; C1; C3; C4; C5; R1; R2; R3; R4; R5; K2; K4; K5		
Saber-Fazer / Competencias técnicas		Proficiência (1-4)	Saber / Dominio Cognitivo		Proficiência (1-4)
T1	Conhecimentos contabilísticos	4	C1	Conhecimentos técnicos em Contabilidade, Finanças e Fiscalidade	4
T2	Conhecimento dos sistemas	3	C2	Conhecimentos Análise Financeira	3
T3	Cumprimento de procedimentos	4	C3	Conhecimentos negócio	3
T4	Fluência em Inglês	4	C4	Conhecimento base dos sistemas: <i>Oracle</i> e <i>Matisse SAP</i>	2
T5	Capacidade de Comunicação	3	C5	Conhecimentos da Língua Inglesa	4
T6	Capacidade de planeamento e organização	4	C6	Conhecimento das ferramentas do Office 365	4
Saber Fazer Sociais e Relacionais		Proficiência (1-4)	Indicadores (KPI's)		
R1	Capacidade de trabalhar em equipa	4	K1	% Reportes integrados depois do deadline	
R2	Capacidade de resolução de problemas	4	K2	% Erros não comunicados ao <i>scope</i>	
R3	Trabalho sob deadlines curtos	4	K3	Análise dos desvios	
R4	Gestão de tempo / Organização	4	K4	Nº acções de melhoria sugeridas e implementadas	
R5	Proactividade	3	K5	% Satisfação do cliente interno	

Legenda

Saber-Fazer / Competencias técnicas

Saber Fazer Sociais e Relacionais

1) Conhece 2) Utiliza 3) Domina 4) Referência

Saber / Dominio Cognitivo

1) Noções Básicas 2) Conhecimentos Fundamentais

3) Conhecimentos Sólidos 4) Conhecimentos Profundos

Tabela 8: Perfil Profissional Analista de Corporate

Fonte: elaboração própria realizada para o projeto de mestrado

Perfil Profissional Analista de Reporting					
Função:		Analista de Reporting			
Local do exercício da Actividade:		Escritório da empresa - Lisboa Centro			
Formação:		Mestrado ou Ensino Superior nas áreas de Gestão, Finanças ou Economia			
Requisitos:		Experiência profissional mínimo 2 anos em funções similares			
Responsabilidades:		Reporte das atividades das entidades do <i>scope</i> do Leasing			
Actividades a Desempenhar		Periodicidade	Saberes		
A1	Reporte e a apresentação de Balanços, Demonstrações de Resultados e outros mapas de acompanhamento	Mensal Trimestral	T1; T2; T3; T4; T5; T6; C1; C2; C3; C4; C5; R1; R2; R3; R4; R5; K1; K2; K3; K5		
A2	Analisar os dados e preparar relatórios periódicos com o intuito à tomada de decisão dos líderes	Trimestral	T1; T2; T3; T4; T5; T6; C1; C2; C3; C4; C5; C6; R1; R2; R3; R4; R5; K1; K3; K4; K5		
A3	Desenvolver e aplicar de novos métodos e técnicas de reporte	Mensal	T1; T2; T3; T4; T6; C1; C4; C5; C6; R1; R4; R5; K1; K4; K5		
A4	Realizar e providenciar a gestão da informação para as entidades do <i>scope</i>	Mensal	T1; T2; T3; T4; T5; T6; C1; C2; C3; C4; C5; C6; R1; R2; R3; R4; R5; K1; K3; K4; K5		
A5	Providenciar a transferência de conhecimentos e experiências para novos colaboradores	Mensal Trimestral	T1; T2; T3; T4; T5; T6; C1; C2; C3; C4; C5; C6; R1; R4; R5; K4		
Saber-Fazer / Competências técnicas		Proficiência (1-4)	Saber / Domínio Cognitivo		Proficiência (1-4)
T1	Conhecimentos contabilísticos	3	C1	Conhecimentos técnicos em Contabilidade, Finanças e Fiscalidade	3
T2	Conhecimento dos sistemas	2	C2	Conhecimentos Análise Financeira	3
T3	Cumprimento de procedimentos	3	C3	Conhecimentos base do negócio	1
T4	Fluência em Inglês	4	C4	Conhecimento do sistema de reporte: <i>Matisse SAP</i>	1
T5	Capacidade de Comunicação	2	C5	Conhecimentos da Língua Inglesa	4
T6	Capacidade de planeamento e organização	3	C6	Conhecimento das ferramentas do Office 365	3
Saber Fazer Sociais e Relacionais		Proficiência (1-4)	Indicadores (KPI's)		
R1	Capacidade de trabalhar em equipa	3	K1	% Tarefas cumpridas	
R2	Capacidade de resolução de problemas	3	K2	Nº de horas de atraso de reporte	
R3	Trabalho sob deadlines curtos	3	K3	Análise dos desvios	
R4	Gestão de tempo / Organização	3	K4	Nº acções de melhoria sugeridas e implementadas	
R5	Proactividade	3	K5	% Satisfação do cliente interno	

Legenda

Saber-Fazer / Competências técnicas

Saber Fazer Sociais e Relacionais

1) Conhece 2) Utiliza 3) Domina 4) Referência

Saber / Domínio Cognitivo

1) Noções Básicas 2) Conhecimentos Fundamentais

3) Conhecimentos Sólidos 4) Conhecimentos Profundos

Tabela 9: Perfil Profissional Analista de Reporting

Fonte: elaboração própria realizada para o projeto de mestrado

5.3 Ficha de Avaliação e Sistema de Incentivos

As fichas de avaliação visam avaliar se o colaborador usufrui as competências necessárias para o desempenho da função. Desta forma, o modelo de avaliação de desempenho para a *Leasing Solutions* Portugal será constituído por uma vertente organizacional, departamental e individual

A avaliação dos colaboradores será uma avaliação focada em objetivos e competências (figura 19), sendo que, a avaliação final será realizada através da ponderação da *performance* avaliada pelo *BSC* da organização.

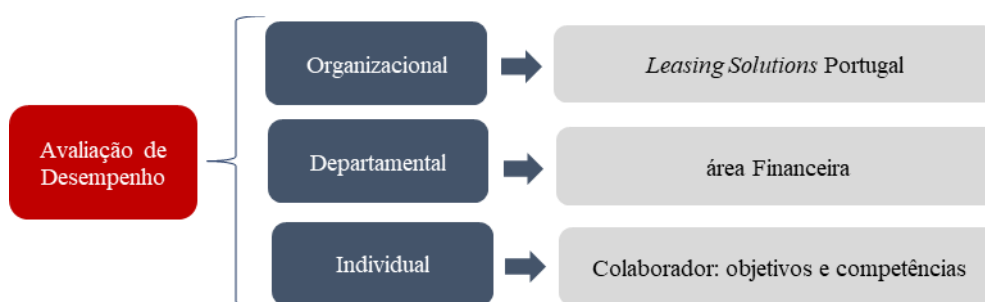


Figura 19: Modelo de avaliação de desempenho do colaborador

Fonte: elaboração própria realizada para o projeto de mestrado

Tanto na vertente organizacional e departamental, o modelo centra-se na gestão por objetivos, definindo os seus respetivos indicadores de *performance* indicando a percentagem de cada indicador no peso total dos objetivos.

Na vertente individual teremos uma avaliação de desempenho suportada em dois modelos de avaliação: gestão por objetivos e por competências.

A gestão por objetivos baseia-se em indicadores de *performance* e nas suas ponderações, possibilitando o alinhamento da avaliação individual com a avaliação organizacional/departamental, garantindo o sucesso da organização. Estes indicadores serão acompanhados trimestralmente. Os responsáveis de equipa acompanharão os analistas, o *Manager* da *Leasing Solutions* acompanhará os responsáveis de equipa e os seus analistas e o *Manager* de *Accounting e Reporting* acompanhará o *Manager* da *Leasing Solutions*.

A gestão por competências permitirá evidenciar qual o grau de competência para o desempenho das funções, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento

profissional do colaborador. As competências serão avaliadas em três níveis (técnicas, cognitivas e relacionais), como mencionado acima, pelo responsável direto.

Foi definida, na tabela 10, a percentagem de cumprimento e a sua correspondente ponderação (de 1 a 4) dos objetivos, para cada indicador, aplicando-se a sua respetiva classificação de forma a tornar mais perceptível o resultado da avaliação.

Grau de Cumprimento	Ponderação	Classificação
< 90%	1	Incumprimento
90% - 100%	2	Cumpre
100% - 110%	3	Supera
> 110%	4	Excede

Tabela 10: Classificação do grau de cumprimento do SGAD

Fonte: elaboração própria realizada para o projeto de mestrado

Por último, para cada uma das fichas de avaliação, o analista será avaliado segundo uma ponderação relativa à percentagem de sucesso total do *BSC*, fazendo com que o desempenho e a *performance* caminhem lado a lado, permitindo também delinear um plano de formação para o colaborador com o objetivo de corrigir algumas lacunas identificadas da avaliação do mesmo.

Durante o período de avaliação, realizados trimestralmente, o responsável do departamento terá como responsabilidade acompanhar e orientar o colaborador, na base do *feedback* sobre o seu desempenho, procedendo a eventuais ajustes aos objetivos sempre que se justifique. A avaliação final é realizada tendo em conta uma média ponderada de todos os objetivos (*BSC* + objetivos + competências). Este cálculo é feito com base na ponderação dos pesos relativos de cada indicador indicado.

Dependendo dos resultados alcançados será atribuída um incentivo, em forma de recompensa, pelo trabalho realizado ao longo de um ano. Esta recompensa deve ser definida individualmente considerando o perfil e as motivações de cada um ficando dependente do sistema de incentivos implementado na organização.

A implementação deste sistema de avaliação pretende promover a transparência, a equidade e a justiça, fomentando a motivação nos colaboradores e impulsionando a organização no cumprimento das metas propostas.

Na tabela 11, 12 e 13 encontram-se as fichas de avaliação para a função de *accounting*, *corporate* e *reporting* respectivamente.

Ficha de Avaliação Analista de Accounting							
1. Identificação do Empregado							
Nome: _____			Nº de Empregado: _____				
Local: _____							
Função: _____			Departamento: _____		Categoria: _____		
2. Descrição e avaliação das atividades/objetivos (a preencher pela hierarquia)							
A	Vertente Organizacional	Indicador	Incumprimento < 90%	Cumpre 90% - 100%	Supera 100% - 110%	Excede > 110%	40%
1	Crescimento Orientado	Nº de novas atividades					
2	Melhoria Contínua	% processos melhorados					
3	Satisfação	Índice de satisfação dos stakeholders					
B	Vertente Departamental	Indicador	Incumprimento < 90%	Cumpre 90% - 100%	Supera 100% - 110%	Excede > 110%	30%
1	Rentabilidade	% Deadlines cumpridos					
2	Processos	% Procedimentos alinhados					
3	Formação	% Plano de Formação					
4	Inovação	% Processos Melhorados					
C	Vertente Individual	Indicador	Incumprimento < 90%	Cumpre 90% - 100%	Supera 100% - 110%	Excede > 110%	30%
1	Rentabilidade	Cumprimento dos deadlines					
2	Processos	% Justificação dos desvios identificados					
3	Formação	Nº processos standardizados					
4	Inovação	Nº formações realizadas					
3. Índice de Cumprimento dos Objetivos (ICO) (a preencher pela hierarquia)							
$ICO = [(A1+A2+A3) / \text{Total Objetivos de A}] * 40\% + [(B1+B2+B3+B4) / \text{Total Objetivos de B}] * 30\% + [(C1+C2+C3+C4) / \text{Total Objetivos de C}] * 30\%$						0%	
4. Comentário Global dos Objetivos (a preencher pela hierarquia)							
5. Avaliação das Competências (a preencher pela hierarquia)							
Competências			Incumprimento < 90%	Cumpre 90% - 100%	Supera 100% - 110%	Excede > 110%	
A. Organizacionais							
1. Foco no Cliente							60%
2. Excelência na Execução							
3. Autonomia							
B. Técnico-funcionais							
4. Análise e Resolução de Problemas							40%
5. Iniciativa e Proatividade							
6. Abertura e Transparência							
7. Agilidade / Lidar com a pressão							
8. Curiosidade e Auto-desenvolvimento							
9. Adaptação à Mudança							
10. Colaboração e Networking							
6. Análise Global das Competências (AGC) (a preencher pela hierarquia)							
$AGC = [(A1 + A2 + A3) / \text{n.º de competências aplicáveis}] * 60\% + [(B4 + B5 + \dots) / \text{n.º de competências aplicáveis}] * 40\%$						0%	
7. Competências a desenvolver (a preencher pela hierarquia)							
8. Índice Global de Desempenho (IGD) (a preencher pela hierarquia)							
ICO (ponderador) = 60% AGC (ponderador) = 20% BSC (ponderador) = 20%						0%	
						$(ICO \times 60\%) + (AGC \times 20\%) + (BSC\%)$	
9. Balanço do desempenho (a preencher pelo avaliado)							
10. Assinaturas							
Responsável Hierárquico (avaliador): _____			Avaliado: _____				
Data: _____			Data: _____				

Tabela 11: Ficha de Avaliação para o Analista de Accounting

Fonte: elaboração própria realizada para o projeto de mestrado

Ficha de Avaliação Analista de Corporate						
1. Identificação do Empregado						
Nome: _____		Nº de Empregado: _____				
Local: _____						
Função: _____		Departamento: _____		Categoria: _____		
2. Descrição e avaliação das atividades/objetivos (a preencher pela hierarquia)						
A	Vertente Organizacional	Indicador	Incumprimento < 90%	Cumpre 90% - 100%	Supera 100% - 110%	Excede > 110%
1	Crescimento Orientado	Nº de novas atividades				
2	Melhoria Contínua	% processos melhorados				
3	Satisfação	Índice de satisfação dos stakeholders				
						40%
B	Vertente Departamental	Indicador	Incumprimento < 90%	Cumpre 90% - 100%	Supera 100% - 110%	Excede > 110%
1	Rentabilidade	% Deadlines cumpridos				
2	Processos	% Procedimentos alinhados				
3	Formação	% Plano de Formação				
4	Inovação	% Processos Melhorados				
						30%
C	Vertente Individual	Indicador	Incumprimento < 90%	Cumpre 90% - 100%	Supera 100% - 110%	Excede > 110%
1	Rentabilidade	% Reportes integrados depois do deadline				
		% Erros não comunicados ao scope				
2	Processos	Nº processos standardizados				
3	Formação	Nº formações realizadas				
4	Inovação	Nº acções de melhoria sugeridas e implementadas				
						30%
3. Índice de Cumprimento dos Objetivos (ICO) (a preencher pela hierarquia)						
$ICO = [(A1+A2+A3) / \text{Total Objetivos de A}] * 40\% + [(B1+B2+B3+B4) / \text{Total Objetivos de B}] * 30\% + [(C1+C2+C3+C4) / \text{Total Objetivos de C}] * 30\%$						0%
4. Comentário Global dos Objetivos (a preencher pela hierarquia)						
5. Avaliação das Competências (a preencher pela hierarquia)						
Competências			Incumprimento < 90%	Cumpre 90% - 100%	Supera 100% - 110%	Excede > 110%
A. Organizacionais						
1.	Foco no Cliente					
2.	Excelência na Execução					
3.	Autonomia					
B. Técnico-funcionais						
4.	Análise e Resolução de Problemas					
5.	Iniciativa e Proatividade					
6.	Abertura e Transparência					
7.	Agilidade / Lidar com a pressão					
8.	Curiosidade e Auto-desenvolvimento					
9.	Adaptação à Mudança					
10.	Colaboração e Networking					
						40%
6. Análise Global das Competências (AGC) (a preencher pela hierarquia)						
$AGC = [(A1 + A2 + A3) / \text{n.º de competências aplicáveis}] * 60\% + [(B4 + B5 + \dots) / \text{n.º de competências aplicáveis}] * 40\%$						0%
7. Competências a desenvolver (a preencher pela hierarquia)						
8. Índice Global de Desempenho (IGD) (a preencher pela hierarquia)						
ICO (ponderador) = 60% AGC (ponderador) = 20% BSC (ponderador) = 20%						0%
						$(ICO \times 60\%) + (AGC \times 20\%) + (BSC\%)$
9. Balanço do desempenho (a preencher pelo avaliado)						
10. Assinaturas						
Responsável Hierárquico (avaliador): _____			Avaliado: _____			
Data: _____			Data: _____			

Tabela 12: Ficha de Avaliação para o Analista de Corporate

Fonte: elaboração própria realizada para o projeto de mestrado

Ficha de Avaliação Analista de Reporting							
1. Identificação do Empregado							
Nome: _____			Nº de Empregado: _____				
Local: _____							
Função: _____			Departamento: _____		Categoria: _____		
2. Descrição e avaliação das atividades/objetivos (a preencher pela hierarquia)							
A	Vertente Organizacional	Indicador	Incumprimento < 90%	Cumpre 90% - 100%	Supera 100% - 110%	Excede > 110%	40%
1	Crescimento Orientado	Nº de novas atividades					
2	Melhoria Contínua	% processos melhorados					
3	Satisfação	Índice de satisfação dos stakeholders					
B	Vertente Departamental	Indicador	Incumprimento < 90%	Cumpre 90% - 100%	Supera 100% - 110%	Excede > 110%	30%
1	Rentabilidade	% Deadlines cumpridos					
2	Processos	% Procedimentos alinhados					
3	Formação	% Plano de Formação					
4	Inovação	% Processos Melhorados					
C	Vertente Individual	Indicador	Incumprimento < 90%	Cumpre 90% - 100%	Supera 100% - 110%	Excede > 110%	30%
1	Rentabilidade	Cumprimento dos deadlines					
2	Processos	% Justificação dos desvios identificados					
3	Formação	Nº processos estandardizados					
4	Inovação	Nº formações realizadas					
3. Índice de Cumprimento dos Objetivos (ICO) (a preencher pela hierarquia)							
$ICO = [(A1+A2+A3) / \text{Total Objetivos de A}] * 40\% + [(B1+B2+B3+B4) / \text{Total Objetivos de B}] * 30\% + [(C1+C2+C3+C4) / \text{Total Objetivos de C}] * 30\%$							0%
4. Comentário Global dos Objetivos (a preencher pela hierarquia)							
5. Avaliação das Competências (a preencher pela hierarquia)							
Competências			Incumprimento < 90%	Cumpre 90% - 100%	Supera 100% - 110%	Excede > 110%	
A. Organizacionais							
1. Foco no Cliente							60%
2. Excelência na Execução							
3. Autonomia							
B. Técnico-funcionais							
4. Análise e Resolução de Problemas							40%
5. Iniciativa e Proatividade							
6. Abertura e Transparência							
7. Agilidade / Lidar com a pressão							
8. Curiosidade e Auto-desenvolvimento							
9. Adaptação à Mudança							
10. Colaboração e Networking							
6. Análise Global das Competências (AGC) (a preencher pela hierarquia)							
$AGC = [(A1 + A2 + A3) / \text{n.º de competências aplicáveis}] * 60\% + [(B4 + B5 + \dots) / \text{n.º de competências aplicáveis}] * 40\%$							0%
7. Competências a desenvolver (a preencher pela hierarquia)							
8. Índice Global de Desempenho (IGD) (a preencher pela hierarquia)							
ICO (ponderador) = 60% AGC (ponderador) = 20% BSC (ponderador) = 20%							0%
$(ICO \times 60\%) + (AGC \times 20\%) + (BSC\%)$							
9. Balanço do desempenho (a preencher pelo avaliado)							
10. Assinaturas							
Responsável Hierárquico (avaliador): _____			Avaliado: _____				
Data: _____			Data: _____				

Tabela 13: Ficha de Avaliação para o Analista de Reporting

Fonte: elaboração própria realizada para o projeto de mestrado

No sistema de incentivos existem dois tipos de recompensas: as recompensas monetárias (extrínsecas) e as recompensas não monetárias (intrínsecas).

As recompensas monetárias podem ser fixas ou variáveis, sendo que as recompensas fixas são, por exemplo, o vencimento base, o subsídio de férias e de natal e as compensações por isenção de horário. As recompensas variáveis são, por exemplo, os prêmios de produtividade e por objetivos e a distribuição de lucros.

A existência de benefícios é considerada uma recompensa, mas que pode ou não se traduzir num pagamento monetário, como por exemplo, os cheques educação ou outros apoios para a formação, cartões de combustíveis, opção de compra de bens eletrónicos (telemóvel, computador, tablet), etc.

As recompensas não monetárias são, por exemplo, o reconhecimento pessoal dos colaboradores e a progressão de carreira.

É necessário a definição de uma política de remunerações justa que considere remunerações iguais para funções e níveis iguais e recompensas semelhantes para avaliações semelhantes.

A construção de um sistema de incentivos contempla as compensações e benefícios que serão atribuídos individualmente ao colaborador, de acordo com o perfil do mesmo e as suas perspetivas profissionais, comunicando ao colaborador que quanto melhor a sua classificação maior será a sua recompensa.

Na sequência da proposta do sistema de avaliação de desempenho, recomenda-se um sistema de incentivos que se comporte como um instrumento de motivação, reconhecimento e premiação pela *performance* demonstrada ao longo do ano (tabela 14).

Deste modo, um colaborador que tenha uma classificação de cumprimento, ou seja, uma ponderação de nível 2, ser-lhe-á atribuído uma recompensa monetária de 1º nível. Um colaborador que tenha uma classificação de superação, ou seja, uma ponderação de nível 3, ser-lhe-á atribuído uma recompensa monetária de 2º nível e por fim, um colaborador que tenha uma classificação acima, ser-lhe-á atribuído uma recompensa monetária de 3º nível.

Os prêmios monetários poderão corresponder a um salário por cada nível de recompensa, como por exemplo, uma recompensa monetária de nível 1 poderá corresponder a um ordenado do respetivo colaborador, e assim sucessivamente.

Ponderação	Classificação	Nível de Recompensa
1	Incumprimento	-
2	Cumpre	
3	Supera	
4	Excede	

Tabela 14: Sistema de incentivos para a *Leasing Solutions* Portugal

Fonte: elaboração própria realizada para o projeto de mestrado

Na eventualidade de a ponderação geral de avaliação for inferior à necessária para a entrega de uma recompensa monetária, mas que se verifique que a média da avaliação por objetivos ou competências seja superior ou igual a 2, os colaboradores poderão usufruir de uma recompensa não monetária de valor e opções a definir pela organização. Exemplos de recompensas não monetárias poderão ser, como foi referido acima, cheques educação ou apoios para a formação, cartões de combustíveis, opção de compra de bens eletrónicos (telemóvel, computador, *tablet*) etc.

Desta forma, os colaboradores que tenham uma ponderação geral pouco satisfatória, mas que revelem uma nota satisfatória num outro tipo de avaliação, terão acesso a uma recompensa que constituirá um incentivo para melhorar o desempenho durante a próxima avaliação.

Concluindo, o sistema de recompensas deve ser um sistema flexível e dinâmico indicando aos colaboradores o caminho a percorrer, premiando-os e reconhecendo-os quando estes agem de forma proativa e responsável (Câmara, 2000). O colaborador ao visualizar que o resultado da avaliação de desempenho foi convertido numa recompensa, justa e adequada ao seu perfil, será fonte motivadora para cumprir os objetivos propostos e, por consequência, melhorar o desempenho na organização.

VI. Implementação

Depois de concluída a proposta e posterior aprovação do novo Sistema de Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, este capítulo tem como objetivo apresentar as etapas e as atividades de implementação do mesmo, assim como também o plano de comunicação, a avaliação e os resultados esperados com a implementação do novo modelo.

6.1 Plano de ação e de comunicação

Na tabela 15, encontra-se um exemplo de plano de ação com as etapas, o espaço temporal e as atividades de implementação do novo modelo.

Fases	Espaço temporal	Atividades de Implementação
1. Preparação	Outubro 2019 a Novembro 2019	- Reunir uma equipa responsável pela Implementação - Definir objetivos, planos de ação e calendário - Definir plano de comunicação - Identificar necessidades existentes - Identificar recursos necessário e custos associados
2. Debate	Novembro 2019 a Janeiro 2020	- Reconhecimento da estratégia e objetivos do Grupo e Departamento - Reconhecimento dos responsáveis e dos departamentos existentes - Análise, ajuste e aprovação dos indicadores e objetivos para BSC - Análise, ajuste e aprovação dos instrumentos disponíveis - Análise, ajuste e aprovação dos perfis profissionais - Análise, ajuste e aprovação das fichas de avaliação - Análise, ajuste e aprovação do sistema de incentivos - Análise, ajuste e aprovação do calendário de implementação
3. Aplicação	Novembro 2019 a Janeiro 2020	- Apresentação da estratégia e objetivos do Grupo e Departamento - Apresentação da estrutura das equipas - Apresentação dos instrumentos, objetivos, metas, ponderações - Apresentação da estrutura dos perfis profissionais - Apresentação da estrutura das fichas de avaliação - Apresentação da estrutura do sistema de incentivos
4. Monitorização	Outubro 2019 a Janeiro 2020	- Acompanhamento do projeto - Análise e possíveis ajustes ao projeto
5. Avaliação	Novembro 2019 a Janeiro 2020	- Avaliação da implementação do projeto - Avaliação da adesão e satisfação dos colaboradores - Proceder a alterações necessárias antes da aplicação em outras áreas

Tabela 15: Plano de ação da implementação do projeto

Fonte: elaboração própria realizada para o projeto de mestrado

Na fase de implementação de projeto, a comunicação torna-se um mecanismo muito importante a desenvolver, comprometendo e envolvendo todos os colaboradores da organização, tornando a sua adesão mais fácil e rápida. É fundamental que a gestão de

topo se comprometa com o novo modelo de gestão e que comunique, por exemplo, através de reuniões, comunicações por *e-mail* ou cartazes fixados. O formato da comunicação deve ser simples, objetivo e apelativo, de forma a que se perceba o que se quer realmente comunicar.

6.2 Avaliação do sistema de controlo

A primeira fase de avaliação do sistema de controlo passa por a análise e discussão do modelo de controlo existente, permitindo avaliar se a implementação de um novo projeto é ou não necessário e/ou aplicável.

Se existir essa necessidade, são indispensáveis a preparação de um plano de ação e a definição das atividades e de objetivos, indicadores e a periodicidade para o qual devem ser acompanhados e a nomeação de uma pessoa responsável pelo projeto.

Os resultados finais também serão alvo de avaliação, assim como, a adesão e satisfação dos restantes colaboradores, podendo existir eventuais ajustes, contribuindo para a melhoria do processo da implementação do projeto.

6.3 Resultados esperados

O resultado esperado com este projeto passa pela melhoria da *performance* da *Leasing Solutions* de Portugal e do seu departamento (área Financeira) em específico, uma vez que é uma área recentemente criada e que já apresenta algumas adversidades.

Ao nível organizacional e departamental, pretende-se identificar o real contributo desta nova área de negócio e analisar de que forma poderá criar valor para o Grupo, envolvendo todos os colaboradores para a geração de valor.

A nível individual, pretende-se promover uma cultura de envolvimento e responsabilização, motivando os colaboradores e garantindo a satisfação e crescimento profissional. É esperado, com a implementação deste projeto, uma mudança na cultura organizacional e na forma como a comunicação é realizada.

É naturalmente esperado que, também, se supervisione possíveis desvios na implementação do novo modelo de gestão e se proceda aos seus devidos ajustes.

VII. Conclusões, limitações e oportunidades de investigação futura

7.1 Conclusões

O principal objetivo do projeto era desenvolver um Sistema de Controlo de Gestão completo e que se revelasse útil para a organização promovendo e assumindo uma cultura de responsabilização e de meritocracia enquanto agente divulgador da estratégia e mudança cultural na *Leasing Solutions Portugal*.

Foi realizado, primeiramente, um diagnóstico à organização. Este consistiu na caracterização da organização, no enquadramento do setor económico, na realização de um *Benchmarking* e entrevistas aos responsáveis da área e questionários aos responsáveis de equipa e aos seus restantes colaboradores o que nos levou a uma análise interna e crítica da situação da organização. O objetivo com este diagnóstico era identificar quais as características e as necessidades da organização que servissem de base para a construção dos instrumentos necessários que pudessem acrescentar valor aos vários *stakeholders*.

Concluiu-se que, com base no diagnóstico, os instrumentos mais adequados seriam o *BSC*, como um instrumento estratégico e de análise da *performance* através de indicadores financeiros e não financeiros, e um Sistema de Avaliação de Desempenho, como instrumento fomentador da melhoria do desempenho e satisfação dos colaboradores.

Foi elaborado, a partir das quatro perspetivas de avaliação de *performance*, um *BSC* adaptado à visão e à missão da organização com base nos seus pilares estratégicos: melhoria contínua, crescimento orientado e satisfação dos seus *stakeholders*. Foi ainda construído um mapa estratégico, para o mesmo instrumento, onde foram selecionados objetivos estratégicos, indicadores e metas para área financeira que explicam as relações de causa e efeito existentes. O acompanhamento dos resultados fez-se através dos indicadores e metas definidas, permitindo a reação em tempo útil no sentido de proceder a eventuais correções e ajustes e delinear um novo plano de ação. Este acompanhamento deverá ser efetuado consoante a periodicidade de cada indicador, pelo menos, nas reuniões trimestrais de revisão de resultados.

Para o Sistema de Avaliação de Desempenho foram criados perfis profissionais e fichas de avaliação para as funções de analista de *accounting*, *corporate* e *reporting*, que servem como uma ferramenta de *feedback* sobre o seu desempenho com o objetivo de realçar e melhorar potenciais lacunas. Estes elementos permitem comparar e medir as metas propostas e as cumpridas e, caso seja necessário, ajustar por meio de um plano de ação os objetivos definidos inicialmente. O modelo de avaliação de desempenho individual necessita de estar alinhado com um sistema de incentivos que considere as motivações dos seus colaboradores e que os recompense de forma a que organização consiga atrair e reter o talento na sua esfera organizacional, protegendo os seus recursos mais valiosos.

O resultado final é um sistema de controlo de gestão sólido, completo e fiável. Este sistema permite analisar a organização de forma direta e concisa procedendo a eventuais ajustes quando necessário tornando-se, desta forma, um suporte eficiente para a tomada de decisões.

7.2 Limitações

Na realização deste projeto, foram identificadas diversas limitações.

A primeira limitação, verificou-se com a questão de confidencialidade e reserva de dados, limitando desta forma a divulgação e disponibilização da estrutura organizacional, detalhes dos processos e procedimentos e a restante publicação e disponibilização de informação.

A segunda limitação, consistiu na ausência de dados efetivos, como meio de exemplo, para o cálculo dos indicadores propostos.

A terceira limitação, deveu-se a restrições temporais, uma vez que este projeto teve por base a apresentação de um sistema de *performance* e avaliação de desempenho, não se verificando eventuais impactos da implementação do mesmo.

7.3 Sugestões e oportunidades de investigação futura

Recomenda-se, como proposta de investigação futura, a procura de uma solução informática que permita a recolha dos resultados dos indicadores propostos e que resuma a informação num só sistema.

Aconselha-se, ao responsável por liderar o projeto, o acompanhamento da implementação do novo modelo, conforme as indicações descritas de modo a que se avalie a sua evolução ao longo do processo, na perspectiva de envolver e motivar toda a organização.

Propõe-se, depois da implementação do projeto, a realização de uma análise trimestral, tendo como objetivo a percepção de eventuais lacunas no modelo de modo a que seja possível proceder aos ajustes necessários em tempo útil.

Sugere-se ainda que se proceda à expansão do mesmo modelo a outras áreas e/ou departamentos da organização, com eventuais ajustes conforme as necessidades encontradas.

VIII. Referências Bibliográficas

- Andreae Rampini, Adriano (2009), “Leasing, ability to repossess, and debt capacity”, *Review of Financial Studies*, Vol. 22.
- Anthony, R. N., e Govindarajan, V. (1995). “*Management Control Systems*”. (8). Richard D. Irwin
- Anthony, R. N., e Govindarajan, V. (2007). “*Management control systems*”, (12). McGraw – Hill Internacional Edition.
- Armstrong, M., e H., Murlis (2004). “*Reward Management – A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*”. (5) London
- Associação Portuguesa de Leasing, Factoring e Renting (ALF): <http://www.alf.pt>, consultado a 17 de junho de 2019 às 15h20
- Orabi, M. M. A. (2014). The Impact of Leasing Decisions on the Financial Performance of Industrial Companies. *Global Journal of Management and Business Research*
- Câmara, P.B. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*. Publicações Dom Quixote
- Carenys, J. (2012). Management control systems. *International Journal of Economy, management and social sciences*, 1 (1): 1-18.
- Cheng, M. I., Dainty, A., e Moore, D., (2006). Implementing a new performance management system within a project-based organization: A case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(1): 60-75
- Chitu, A., e Opris, M. E. (2014). “Importance of financial perspective indicators in Balanced Scorecard in a leasing company”. *Theoretical and Applied Economics*, 18(8 (597)): 57-66.
- Duarte, H. (2015). “*Gestão de Remunerações*” in Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. e Duarte, H. (Edts) “*GRH para Gestores*”, 308-336. Lisboa: Editora RH.
- Dubey, A., e Singhal, A. K. (2016). “Role of organisational structure in employee's empowerment”. *International Journal of Education and Management Studies*, 6(1): 110-115;
- Epstein, M. e J. Manzoni (1998), “Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards”, *European Management Journal*, 16 (2): 190-203
- Farreca, E., e Ribeiros, I. T. (2006). “*Estratégia: da formulação à ação aplicando o Balanced Scorecard*”. ISCTE - Instituto Universitário Lisboa, Lisboa
- Fawthrop, P. R., e Terry, B. (1975). “Debt management and the use of leasing finance in UK corporate financing strategies”. *Journal of Business Finance and Accounting*, 2(3): 295-314
- Fernandes, Alexandra, e António Caetano. (2007). “A avaliação de desempenho”, em António Caetano e Jorge Vala, *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, 3ª Edição, Lisboa, RH Editora: 359-387

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

Frandsen, F., e Johansen, W. (2011). “*The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework. Corporate Communications*”, 16 (4): 347-361.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C. & Marques, C. (2015). “*Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*”, (3). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Jordan, H., Neves, J., e Rodrigues, J. (2015). “*O controlo de gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores*”. (10) Lisboa, Áreas Editores.

Nascimento, G. e Pereira, A. (2015). “*A Gestão e Avaliação de Desempenho*” in Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. e Duarte, H. (Edts). “*GRH para Gestores*”, 248-305. Lisboa: Editora RH

Norreklit, H., e Mitchell, F. (2014). “Contemporary issues on the balance scorecard”. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 10(4).

Kaplan, R., e Norton, D., 1992, 1996, 2001, 2004, 2006, 2008. in Nanayakkara, G., e Iselin, E. R. 2012. “An exploratory study of the *performance* of microfinancing institutions using the balanced scorecard approach”. *International Journal of Business and Information*, 7(2): 165-204

Kaplan, R., e Norton, D., (1992). “The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance”. *Harvard Business Review*, 70 (1): 71-79.

Kaplan, R., e Norton, D., (1996b). “Linking the balanced scorecard to strategy”. *Harvard Business Review*, 39(1): 53-79

Kaplan, R., e Norton, D., (1996c). “Translating strategy into action. The Balanced Scorecard”. *Harvard Business School Press*

Kaplan, R., e Norton, D., (2000). “Having trouble with strategy? Then map it”. *Harvard Business Review*: 167-176.

Kaplan, R., e Norton, D., 2001a). “The strategy-focused organization”. Boston: *Harvard Business School Press*

Kaplan, R., e Norton, D., (2006). “Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies”. *Harvard Business Press*

Kaplan, R., e Norton, D., (2008). “Mastering the management system”. *Harvard business review*, 86(1), 62

Kaplan, R., e Norton, D., 2008a). “The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage”. Boston: *Harvard Business School Press*.

Kraus, K. e Lind, J. (2010). “The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control. A research note”. *Management Accounting Research*, 21(4): 265-277

Leaseurope:

http://www.leaseurope.org/uploads/documents/LeaseuropeFF_17_PRINT.pdf,

consultado a 25 de abril de 2019, às 18h03

Malmi, T. (2001). “Balanced scorecards in Finnish companies: A research note”. *Management Accounting Research*, 12(2): 207-220

Mintzberg, H. (1979), “The structuring of organizations: A Synthesis of the Research”, Prentice-Hall

Monteiro, M. (2006). “*Balanced Scorecard: Alcançar a visão da empresa, Trabalho realizado na disciplina de Análise de Decisão, Mestrado em Análise de Dados e Sistemas de Apoio à Decisão*”, Faculdade de Economia da Universidade de Porto

Ottoboni, C., C. Fernandes, E. Pamplona e T. Pagni (2002), “*Algumas Razões para Ocorrência de Falhas no Balanced Scorecard (BSC)*”, XXII ENEGEP. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR70_0861.pdf (consultado a 22 de agosto de 2019)

Ryan, B., Scapens, R. W., e Theobald, M. (2002). “*Research method and methodology in finance and accounting*”. (2) London: Thomson

Russo, J. (2015). “*Balanced Scorecard Para PME*”. 4ª edição. Lisboa, Lidel – Edições Técnicas

Simons, R. (1990). “The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives”. *Accounting, organizations and society*, 15(1-2): 127-143.

Simons, R. (1994). “How new top managers use control systems as levers of strategic renewal”. *Strategic Management Journal*, 15(3): 169-189

Simons, R. (1995). “Control in an Age of Empowerment”. *Harvard Business Review*, 73 (2): 80-88

Seal, W., e Ye, L. (2014). “The balanced scorecard and the construction of a management control discourse”. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 10(4): 466-485

Vieira, R., Mrodrigajor, M. J., e Robalo, R. (2009). “Investigação qualitativa em Contabilidade”. *Contabilidade e controlo de gestão: teoria, metodologia e prática*. 129-363. Lisboa: Escolar Editora

Yin Robert, K. (2009). Case study research: design and methods. *Sage publications*

Outros documentos consultados:

Société Générale Equipment Finance (incl. ALD Automotive): Relatório e Contas de 2018, <https://www.equipmentfinance.societegenerale.com/en/about/annual-report/>, consultado a maio de 2019

Volkswagen Leasing: Relatório e Contas de 2018, https://www.vwfsag.de/en/home/investor_relations/Volkswagen_Leasing_GmbH/geschaeftsberichte.html, consultado a maio de 2019

DLL International BV: Relatório e Contas de 2018, <https://www.dllgroup.com/en/annual-report>, consultado a maio de 2019

IX. Anexos

Anexo 1 – Entrevista.....	77
Anexo 2 – Questionário.....	84

Anexo 1 – Entrevista

1. Tema Principal

- Conceção de um instrumento de controlo para a área financeira de uma organização do setor do *leasing*

2. Temas Relacionados

- Definição de estratégia
- Indicadores financeiros e não financeiros
- Diagnóstico do sistema de controlo de gestão
- Avaliação de desempenho

3. Objetivos das Entrevistas

- Compreender a posição da *Leasing Solutions* Portugal na equipa
- Diagnóstico do sistema de controlo de gestão vigente
- Diagnóstico do sistema de controlo de avaliação de desempenho vigente
- Compreender qual a perceção de “controlo de gestão” para os participantes
- Compreender quais os indicadores mais importantes para medir a *performance*
- Compreender como é realizada a “gestão de pessoas”

4. Motivação das entrevistas

- Identificar quais as necessidades do modelo de gestão praticado e promover o envolvimento de todos os participantes

5. Propósito da informação recolhida

- Contribuir para a construção de um instrumento de controlo para a área de financeira da *Leasing Solutions* de Portugal, de acordo com as necessidades da área

6. Participantes

- Responsáveis da área (2)

7. Procedimentos

- Preparação de 1 guião de entrevista para cada participante
- Calendarização das entrevistas

- Responsáveis da área: 02 de maio de 2019 pelas 18h
- Realização das entrevistas
- Validação das respostas

8. Organização das entrevistas

- Apresentação
- Introdução
 - Agradecimentos
 - Apresentação do projeto
 - Objetivos e a intenção da entrevista
- Entrevista
- Conclusão e validação das respostas

As entrevistas decorreram ao longo de duas horas (uma hora para cada participante).

9. Guião de entrevista

Tema	Questão	Objetivo	Questões complementares
Organização Externa	1 - Qual o crescimento previsto para a Organização e quais são as principais áreas de investimento e de crescimento?	Compreender qual é a estratégia implementada, no sentido de desenhar um sistema de controlo de gestão que sirva as necessidades da Organização no seu crescimento. Contribuir para a definição dos objetivos estratégicos.	N.A
	2 - Como se posiciona a Organização no setor de atividade? (É líder? É mais forte que a concorrência?)	Contribuir para a análise externa, e também para o diagnóstico da Organização.	N.A
	3 - Para que desafios a Organização se deve preparar a curto e médio prazo?	Percecionar os desafios internos e externos contribuindo para a definição de indicadores chave de sucesso.	N.A
Organização Interna	1 - Qual o maior fator interno que contribuiu para vantagem competitiva?	Contribuir para a definição de indicadores, na Perspetiva dos processos. Contribuir para a Análise SWOT.	N.A
	2 - Qual o maior obstáculo para o crescimento da Organização?		N.A
Gestão de Pessoas	1 - Qual a sua perceção da relação dos colaboradores com a Organização? (Sentem-se motivados, satisfeitos e envolvidos?)	Compreender qual a perceção e conhecimento dos colaboradores e qual a política de recursos humanos adotada pela Organização.	Qual a importância de uma política gestão de recursos humanos baseada nas competências e na análise do desempenho?
	2 - Como é feita a gestão de pessoas e desenvolvida a sua carreira de forma a reter os colaboradores mais eficientes e motivados?		N.A
Controlo de Gestão	1 - Como analisa a performance da Organização?	Contribuir para o diagnóstico do sistema de controlo de gestão utilizado. Compreender qual a necessidade quanto à medição da performance da Organização.	N.A
	2 - Quais as ações que foram tomadas por parte da Organização no sentido da concretização dos objetivos afixados? Alguém foi delegado para esse desenvolvimento? Foi criado um calendário ou definidos objetivos?	Compreender quais as medidas tomadas, e qual o compromisso da Organização com a criação de um sistema de controlo de gestão. Compreender se existe delegação de tarefas e percecionar se existe envolvimento mútuo.	N.A
	3 - Como define o controlo de gestão e qual a sua importância?	Compreender a sensibilidade quanto às temáticas do controlo de gestão.	N.A

Tabela 16: Guião de entrevista ao *Manager de Accounting e Reporting*

Tema	Questão	Objetivo	Questões complementares
Organização Externa	1 - Qual o crescimento previsto para a Organização e quais são as principais áreas de investimento e de crescimento?	Compreender qual é a estratégia implementada, no sentido de desenhar um sistema de controlo de gestão que sirva as necessidades da Organização no seu crescimento. Contribuir para a definição dos objetivos estratégicos.	Dos três departamentos do Leasing, quais são os que requerem mais investimento?
	2 - Como se posiciona a Organização no setor de atividade? (É líder? É mais forte que a concorrência?)	Contribuir para a análise externa, e também para o diagnóstico da Organização.	N.A
	3 - Para que desafios a Organização se deve preparar a curto e médio prazo?	Percecionar os desafios internos e externos contribuindo para a definição de indicadores chave de sucesso.	N.A
Organização Interna	1 - Foram definidos objetivos para a área? Como estes se interligam com a estratégia?	Compreender quais os objetivos da área e contribuir para a definição dos objetivos a incluir no BSC.	N.A
	2 - Como é realizado a análise de performance dos colaboradores?	Contribuir para o diagnóstico do sistema de controlo de gestão utilizado. Compreender qual a necessidade do gestor quanto à medição da performance da sua área Contribuir para definição de indicadores do BSC.	N.A
Gestão de Pessoas	1 - Qual a sua perceção da relação dos colaboradores com a Organização? (Sentem-se motivados, satisfeitos e envolvidos?)	Compreender qual a perceção do envolvimento dos colaboradores e qual a política de recursos humanos seguida na Organização.	Qual a importância de uma política gestão de recursos humanos baseada nas competências e na análise do desempenho?
	2 - Como é feita a gestão de pessoas e como mantém os recursos humanos mais eficientes e motivados?		N.A
	3 - Como é realizada a Avaliação de Desempenho e qual a sua opinião?	Contribuir para o diagnóstico do sistema de controlo de gestão utilizado. Compreender as necessidades dos gestores a esse nível.	N.A
Controlo de Gestão	1 - O que é para si o controlo de gestão e qual a sua importância?	Compreender a sensibilidade dos diretores das áreas às temáticas do controlo de gestão.	N.A
	2 - Que instrumentos utiliza para apoio à gestão? Quais os instrumentos que lhe parecem mais úteis no apoio à gestão?	Compreender como é sistema de controlo de gestão atual, para contribuir para o diagnóstico. Compreender quais as necessidades dos gestores e se têm preferência por algum instrumento de controlo de gestão.	N.A
	3 - Que indicadores considera mais importantes a incluir num sistema de controlo de gestão?	Contribuir para construção do BSC, indicando exemplos de indicadores fundamentais para a gestão.	N.A

Tabela 17: Guião de entrevista ao *Manager da Leasing Solutions Portugal*

10. Análise dos Guião de entrevista

Tema	Sub-Tema	Unidade de Contacto	Unidade de Análise (expressão ou palavra)	N.º de vezes que a palavra foi mencionada	Percentagem de cada unidade (%)
Organização Externa	Estratégia	- Existe uma probabilidade muito grande de crescimento	Crescimento	1	5%
	Concorrência	- A Organização está entre as melhores	Mercado	1	5%
	Desafios Externos	- Transferência de novas atividades e áreas	Desafios Externos	2	11%
			Sub-Total	4	21%
Organização Interna	Estratégia	- Os nossos colaboradores são dotados de uma excelente formação o que nos confere vantagem competitiva	Estratégia	1	5%
	Desafios Internos	- A estrutura da Organização é enorme (existem muitos colaboradores distribuídos em toda a geografia - Europa) - A forma como a palavra chega à base - comunicação	Comunicação Interna	4	21%
			Sub-Total	5	26%
Gestão de Pessoas	Colaboradores	- Existe envolvimento dos colaboradores e espírito de inter-ajuda - São colaboradores jovens e sentem vontade de crescer - Há motivação para crescer na empresa	Compromisso	0	0%
			Motivação	1	5%
	Gestão de Pessoas	- Existe avaliação de desempenho no qual se baseiam em objetivos da Organização e eventuais objetivos individuais	Avaliação de Desempenho	1	5%
			Sub-Total	2	11%
Controlo de Gestão	Ferramentas Utilizadas	- Existem reuniões semanais para discutir a evolução dos projetos e das atividades - Existe a necessidade de partilha de informação de forma que se possa intervir de forma mais rigorosa	Existência de um modelo de Controlo de Gestão	2	11%
	Controlo de Gestão	- Há reuniões mensais com a Organização e os demais Managers das áreas - Não existe uma pessoa apenas dedicada ao controlo de gestão. (...) Existe uma equipa que acompanha o projeto com o manager da área, em conjunto com o coordenador de cada área, e desenvolvem os processos e escolhem indicadores que vão de encontro com as necessidades da Organização e da equipa	Futuro	3	16%
	Perceção de Controlo de Gestão	É através de: - análise dos desvios orçamentais dos projetos - reuniões semanais com cada manager das áreas - é importante para avaliar a performance das equipas	Indicadores	3	16%
			Sub-Total	8	42%
TOTAL				19	100%

Tabela 18: Análise do Guião de entrevista ao *Manager de Accounting e Reporting*

Tema	Sub-Tema	Unidade de Contacto	Unidade de Análise (expressão ou palavra)	N.º de vezes que a palavra foi mencionada	Percentagem de cada unidade (%)
Organização Externa	Estratégia	- Existe a oportunidade de transferir mais países para Portugal - Esta transferência de atividades vai permitir poupança a nível Grupo	Crescimento	2	11%
	Concorrência	A Organização está entre o top 5	Mercado	1	5%
	Desafios Externos	Uma eventual crise na Europa (?)	Desafios Externos	0	0%
			Sub-Total	3	16%
Organização Interna	Estratégia	- Os objetivos são discutidos mas difíceis de mensurar/quantificar.	Objetivos de equipa/individuais	2	11%
	Desafios Internos	Como desafio: - ferramentas que estão a ser utilizadas - a rotatividade de colaboradores	Desafios Internos	2	11%
	Performance das equipas	- A nossa ferramenta de controlo, neste momento, não existe. - Existe a avaliação de desempenho (...)	Controlo de Gestão	2	11%
			Sub-Total	4	21%
Gestão de Pessoas	Colaboradores	- Existe envolvimento dos colaboradores e espírito de inter-ajuda - São colaboradores jovens e sentem motivação de crescer - Elevada rotatividade	Motivação	1	5%
			Compromisso	1	5%
	Gestão de Pessoas	- Por ser uma área que foi transferida à relativamente pouco tempo ainda existe dificuldade em avaliar e ter indicadores para o efeito - Existe avaliação de desempenho on-job	Avaliação de Desempenho	1	5%
			Sub-Total	3	16%
Controlo de Gestão	Ferramentas Utilizadas	- O controlo orçamental; - Reuniões mensais entre a Organização e os restantes Managers da área - Não existe uma pessoa apenas dedicada ao controlo de gestão. O manager da área e os coordenadores de equipa desenvolvem os processos e os indicadores necessários para o "controlo"	Existência de um modelo de Controlo de Gestão	3	16%
	Controlo de Gestão	- Seria importante um dashboard, atualizado em tempo útil, com indicadores operacionais. Há análise de vários indicadores financeiros, mas não há de indicadores não financeiros. - Um sistema de business intelligence que integrasse várias componentes (como a contabilidade, o reporting - mas acarreta custos para a empresa) seria muito útil para todas da Organização	Futuro	2	11%
	Perceção de Controlo de Gestão	Neste caso: - Analisar a rentabilidade do cliente (apuramento da margem bruta) - Tempo de espera da informação do cliente - Reuniões semanais - Avaliação da performance do colaborador	Indicadores	4	21%
			Sub-Total	9	47%
			TOTAL	19	100%

Tabela 19: Análise do Guião de entrevista ao *Manager da Leasing Solutions Portugal*

Anexo 2 – Questionário

1. Tema Principal

- Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação do Colaborador

2. Temas Relacionados

- Conhecimento da estratégia, missão, visão, valores, compromisso
- Política de Remunerações
- Avaliação de desempenho

3. Objetivos dos questionários

- Compreender a posição da *Leasing Solutions* Portugal na equipa
- Diagnóstico do sistema de controlo de avaliação de desempenho vigente
- Compreender como é realizada a “gestão de pessoas”

4. Motivação dos questionários

- Identificar quais as necessidades do modelo de gestão praticado e promover o envolvimento de todos os participantes

5. Propósito da informação recolhida

- Avaliar o grau de satisfação dos colaboradores e ajudar a organização a melhorar as práticas de gestão existentes

6. Participantes

- Analistas (13)
- Coordenadores (5)

7. Procedimentos

- Preparação de 1 questionário
- Calendarização dos questionários
 - Analistas: 13 de maio de 2019 pelas 14h
 - Coordenadores: 13 de maio de 2019 pelas 15h30
- Realização dos questionários (através do
- Análise das respostas

8. Questionário

Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação do Colaborador

I. Informação

	SIM	Não	Não se aplica
1 Sou colaborador(a) da <i>Leasing Solutions</i>	S	N	NA
2 Trabalho no departamento de <i>Accounting</i> , <i>Corporate</i> ou <i>Reporting</i>			
3 Sou Analista e/ou Coordenador de Equipa			

II. Satisfação global dos colaboradores com a Organização

	Discordo totalmente	Discordo	Às vezes	Concordo	Concordo Plenamente	Não sei	Não se aplica
4 Conheço a estratégia, objetivos, valores e compromissos da Organização	1	2	3	4	5	NS	NA
5 Sinto-me comprometido para com a Organização							
6 Existem objetivos e são possíveis de interpretar e de os alcançar							
7 Postura da organização face à mudança e à modernização							
8 Equipamentos informáticos disponíveis							
9 Software disponível							

III. Satisfação com as condições de Trabalho

10 Ambiente de trabalho							
11 Modo como a organização lida com potenciais conflitos							
12 Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais							
13 Existe ajuda, colaboração e cooperação entre colegas da mesma área							
14 Existe ajuda, colaboração e cooperação entre colegas de outras áreas							

IV. Satisfação com a Gestão da Organização

15 Forma como o sistema de avaliação do desempenho vigora							
16 Forma como os objectivos individuais são discutidos e fixados							
17 Forma como os objectivos individuais são comunicados							
18 Forma como a organização recompensa o desempenho individual							
19 Sinto que o Sistema de Avaliação de Desempenho é justo							

V. Satisfação com o desenvolvimento da carreira

20 Política de gestão de recursos humanos							
21 Obtenho regularmente informação sobre o meu desempenho							
22 Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências							
23 Acções de formação disponibilizadas							
24 Sei, exactamente, o que esperam de mim							

VI. Satisfação com o estilo de liderança (*Manager de Accounting e Reporting*)

25 Lidera através do exemplo							
26 Demonstra empenho no processo de mudança							
27 Aceita críticas construtivas e sugestões de melhoria							
28 Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas							
29 Existe capacidade de chefia (definir, organizar, controlar, comunicar e promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores)							
30 Existe aptidão da gestão para comunicar							

VII. Satisfação com o estilo de liderança (*Manager Leasing Solutions*)

31 Lidera através do exemplo							
32 Demonstra empenho no processo de mudança							
33 Aceita críticas construtivas e sugestões de melhoria							
34 Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas							
35 Existe capacidade de chefia (definir, organizar, controlar, comunicar e promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores)							
36 Existe aptidão da gestão para comunicar							

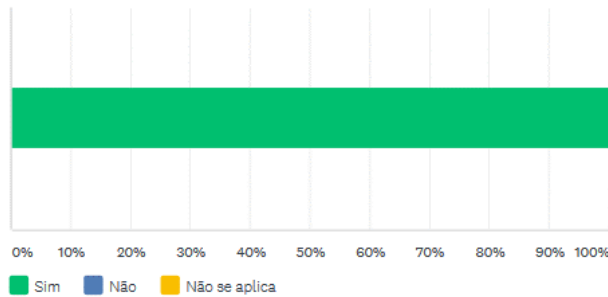
O ponto VI e VII tem dois objectivos: questionar os colaboradores sobre a existência de um conjunto de práticas de liderança (coluna Concordo e Discordo). Por outro lado, avalia o grau de satisfação dos colaboradores com o estilo de liderança.

VIII. Avaliação Global

37 Considerando todos os aspetos, estou satisfeito							
38 O grau de expetativas que tinha á um ano atrás era mais elevado							
39 Recomendaria a um amigo que viesse trabalhar para esta Organização/departamento							

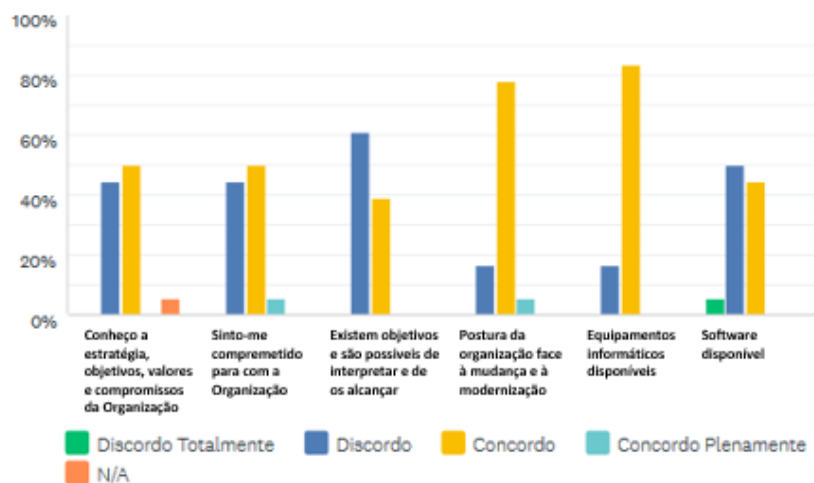
9. Análise das respostas

I. Informação

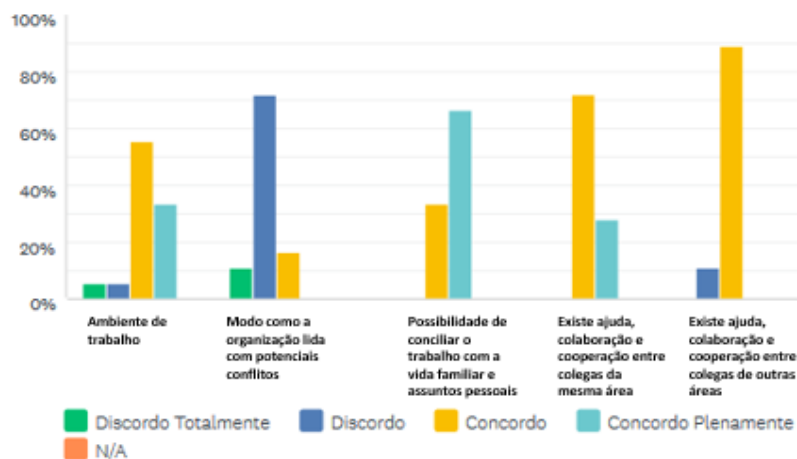


1. Sou colaborador(a) da *Leasing Solutions* Portugal
2. Trabalho no departamento de *Accounting*, *Corporate* ou *Reporting*
3. Sou Analista e/ou Coordenador de Equipa

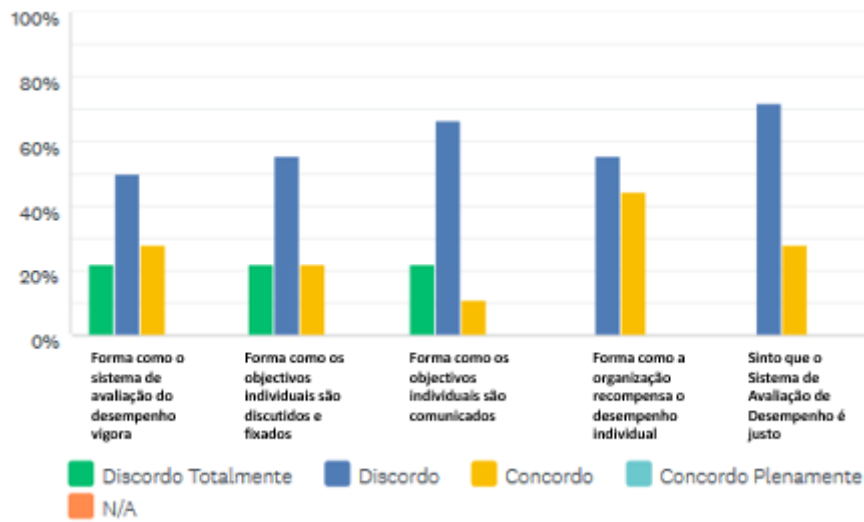
II. Satisfação global dos colaboradores com a Organização



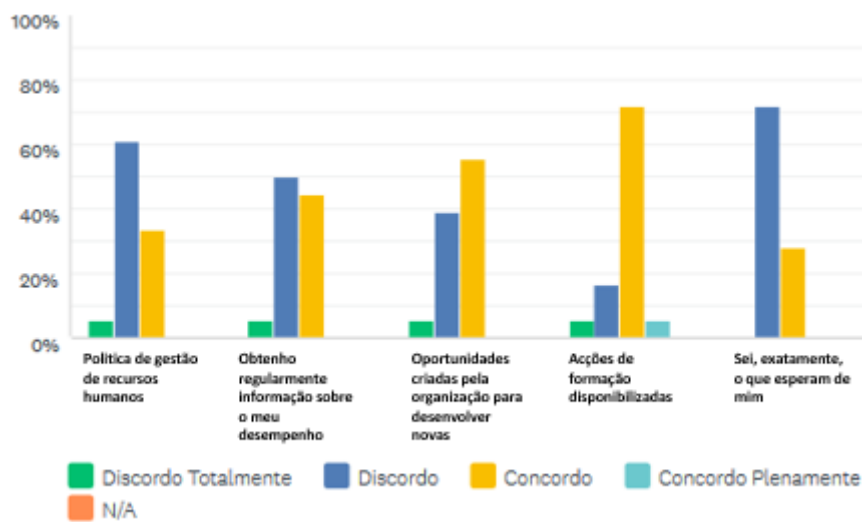
III. Satisfação com as condições de Trabalho



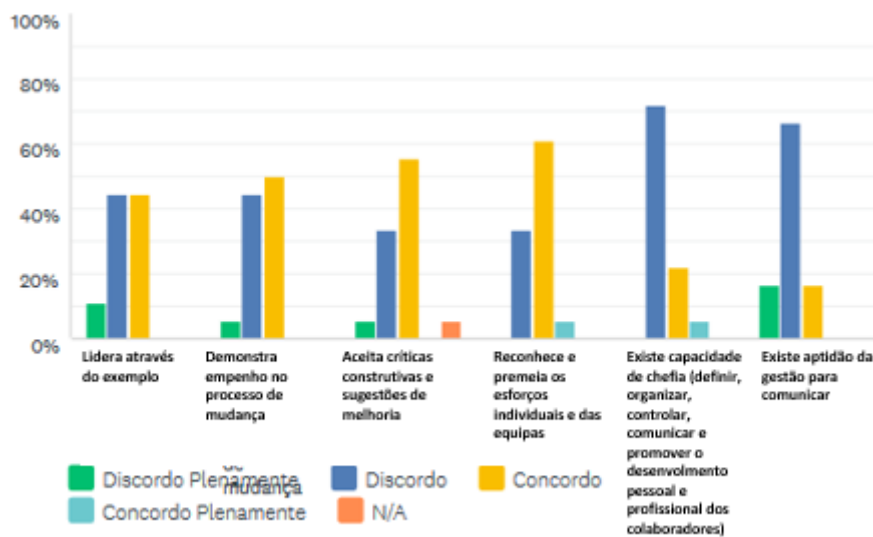
IV. Satisfação com a Gestão da Organização



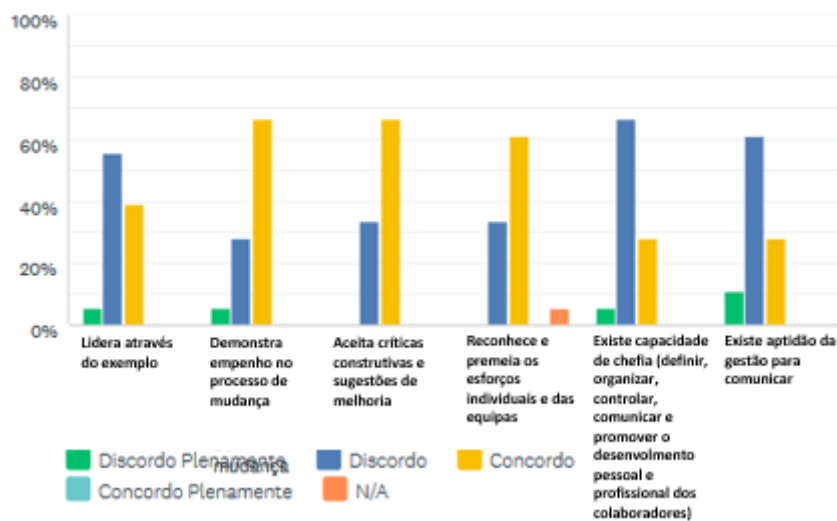
V. Satisfação com o desenvolvimento da carreira



VI. Satisfação com o estilo de liderança (*Manager de Accounting e Reporting*)



VII. Satisfação com o estilo de liderança (*Manager Leasing Solutions Portugal*)



VIII. Avaliação Global

