



PRINCÍPIOS DO CONTROLO DE GESTÃO

Denise Capela dos Santos e Ana Quaresma
Lisboa, 20 de Dezembro de 2019

Objetivos

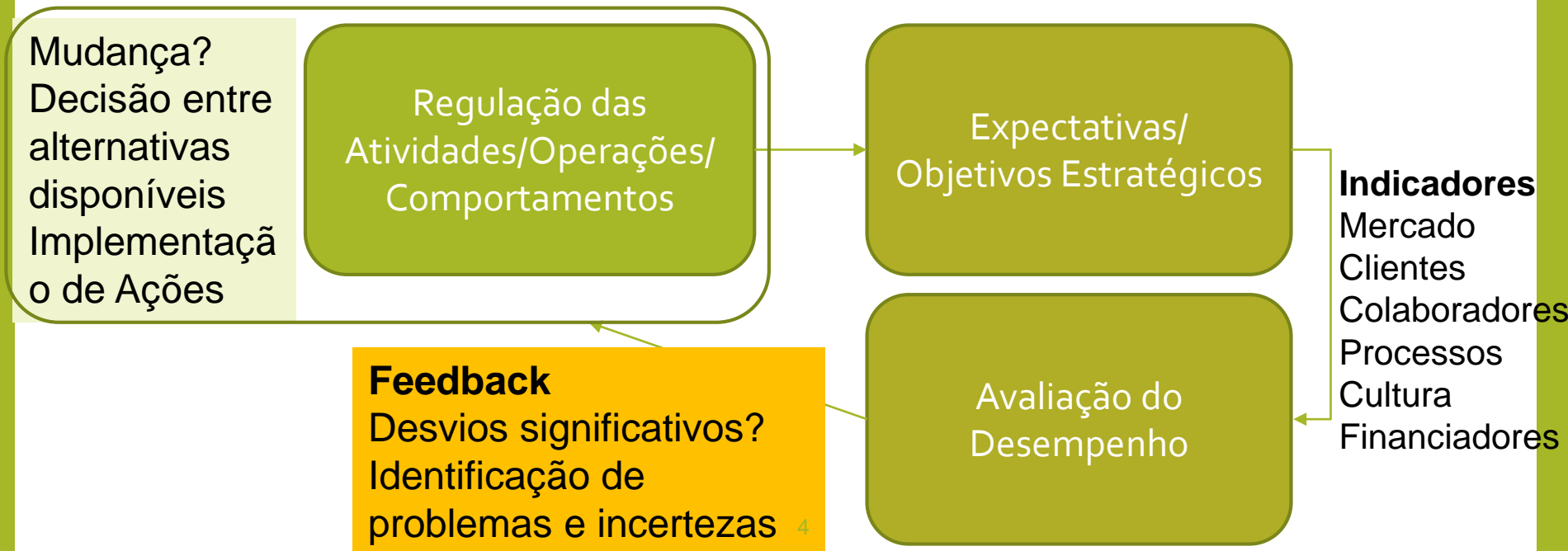
Compreender a importância e o papel do controlo de gestão nas organizações;
Conceção e implementação de um sistema de controlo de gestão.

Conteúdos Programáticos

- Princípios do controlo de Gestão
- Papel dos gestores controladores
- A integração do controlo de Gestão no Planeamento Estratégico e Operacional
- A integração do controlo de Gestão na Avaliação de Desempenho
- Balanced ScoreCard
- Orçamento e Controlo Orçamental

DEFINIÇÃO DE CONTROLO DE GESTÃO

O Controlo de Gestão de uma organização é um método utilizado pela gestão para se assegurar que os esforços despendidos pelos seus órgãos competentes estão a atingir os objetivos estabelecidos de acordo com as estratégias e políticas aprovadas.



Diferença entre prever e planejar

Prever:

Projetar acontecimentos futuros sem atender a quaisquer ações que os determinem

Planejar:

Definir objetivos, prever resultados, especificar decisões e ações futuras com vista a alcançar esses objetivos

<https://www.youtube.com/watch?v=Xaf4iNOKRyU>

Fontes de Informação Múltiplas

Observação
Relatórios estatísticos
Relatórios verbais (filtro)
Relatórios escritos

Momento do controlo

Antes, Durante ou Depois

Desvios Aceitáveis para Ação

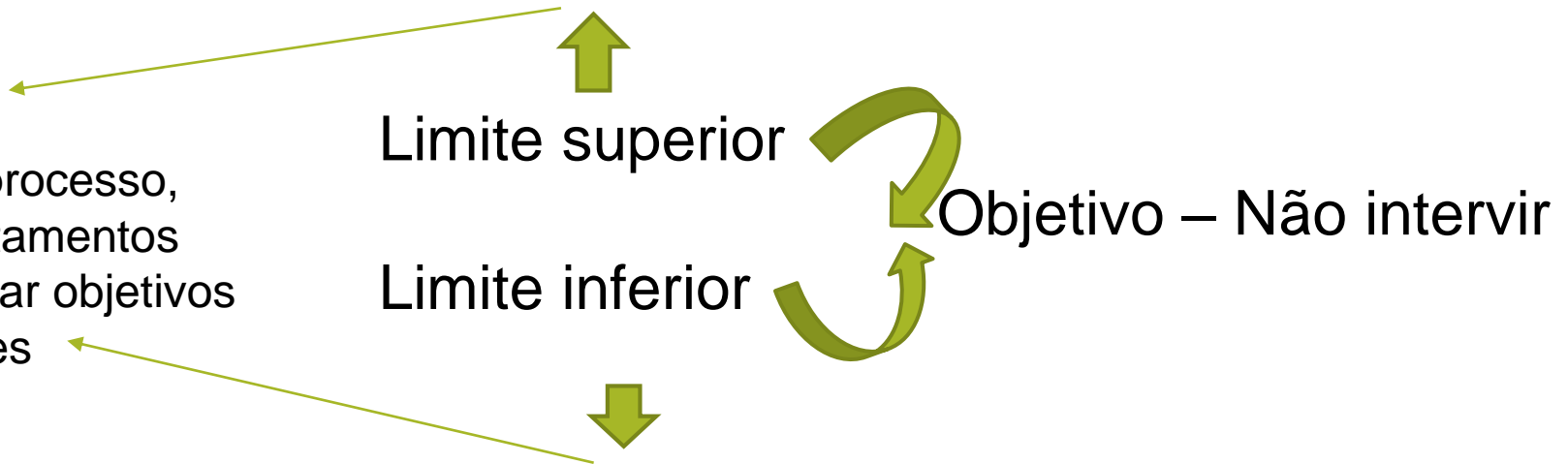
Agir!

Mudar processo,
comportamentos
Ou Mudar objetivos
e Limites

Limite superior

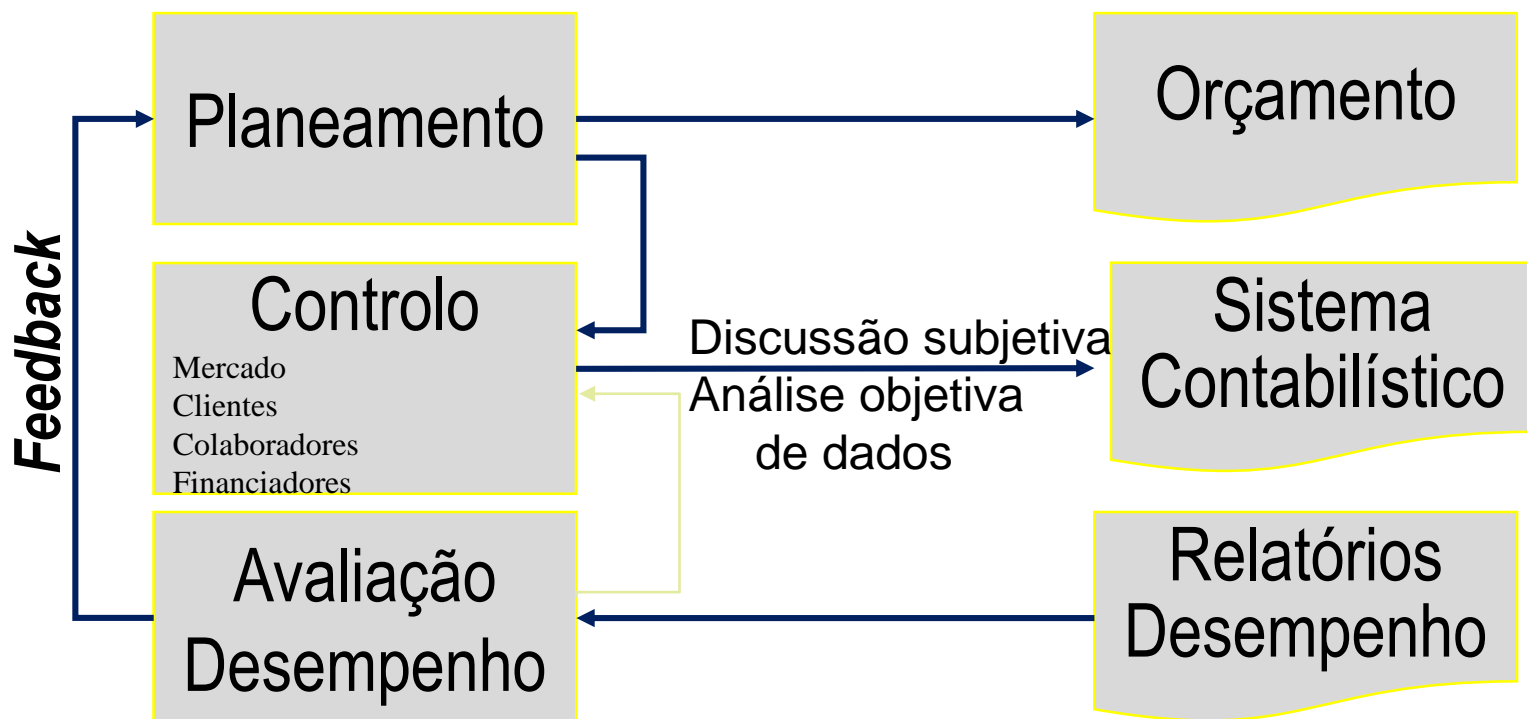
Limite inferior

Objetivo – Não intervir

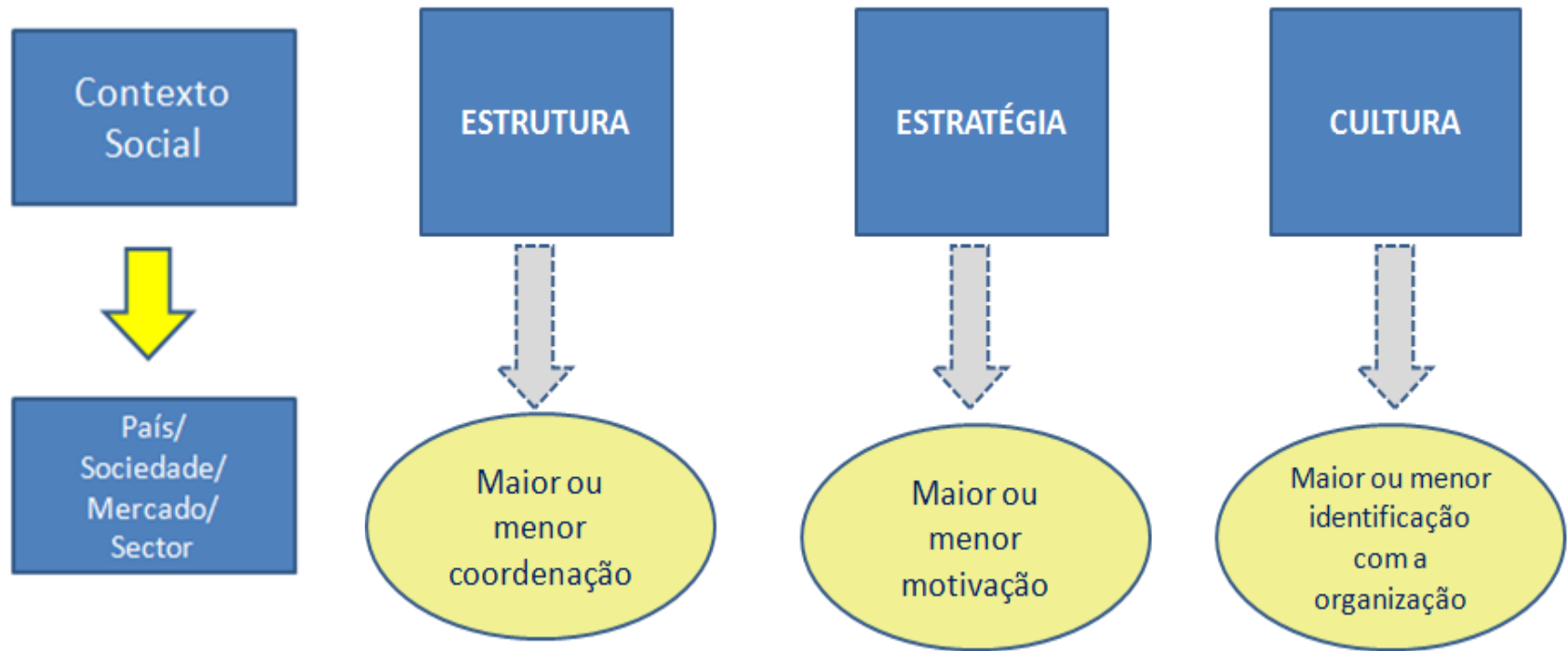


Enquadramento do Controlo de Gestão

Decisões de Gestão



Enquadramento do CONTROLO DE GESTÃO



OBJECTIVOS DO CONTROLO DE GESTÃO

- Planeamento
- Liderança
- Organização
- Avaliação de desempenho
- Gestão com rigor e êxito
- Informação
- Reflexão sobre a realidade
- Tomada de decisão informada
- Motivação
- Responsabilização e delegação
- Clientes
- Qualidade

<https://www.youtube.com/watch?v=TivDqV6GG9M>

PRINCÍPIOS DO CONTROLO DE GESTÃO

- 1 - Os objetivos são de natureza financeira e não financeira;
- 2 - Descentralização de decisões e delegação de autoridade e a responsabilização;
- 3 - Organiza a convergência de interesses entre as várias partes/ empresa como um todo e os colaboradores individualmente com a estratégia;
- 4 - Instrumentos vocacionados para a ação e não apenas para a documentação;
- 5 - O horizonte é o futuro;
- 6 - Atua mais sobre os homens do que sobre os números (natureza comportamental);
- 7 - Integra sistema de sanções e recompensas;
- 8 - Os atores de 1ª linha no CG são os responsáveis operacionais e não os “controllers”

PERSPECTIVAS DO CONTROLO DE GESTÃO

ASPECTOS	PERSPECTIVA LIMITADA	PERSPECTIVA AMPLA
Filosofia	Controlo de cima para baixo	Controlo realizado por todos https://www.youtube.com/watch?v=ZnoUWReCafs
Ênfase	Medição do resultado baseado na análise de desvios e geração de relatórios	Desenvolvimento de uma consciência estratégica orientada para o aperfeiçoamento contínuo
Conceito de Controlo	Comparação do resultado obtido com o previsto	Orientação para o alcance de objectivos de longo prazo
Mecanismos de Controlo	Sistema de Controlo Financeiro	Medidas qualitativas e quantitativas
Consideração contexto social e comportamental	Limitado (aspectos técnicos, normas rígidas, valores monetários, etc.)	Amplo (meio envolvente, cultura, valores, etc.)
Medidas de Avaliação	Cariz financeiro (baseadas nos resultados)	Formal e informal (várias variáveis)

Sistema de controlo tradicional e moderno

<https://www.youtube.com/watch?v=d0G0ZwHjZ6M>

Sistemas de Controlo de Gestão

O ato de gerir consiste em escolher determinados cursos de ação a partir de informações variadas, de diferente natureza.

- Os mecanismos devem ser compreensíveis por todos (critérios e objetivos claramente definidos);
- Adaptados previamente às pessoas interessadas (rápida difusão dos propósitos dos critérios e objetivos aos interessados);
- Envolver o empenho pessoal de cada um e ter em atenção as capacidades individuais de cada um;
- Assenta em centros de responsabilidade bem definidos, e de toda a organização, com uso de critérios uniformes;
- Deve estar associado a sistemas de incentivos que reforcem a capacidade de resposta, o trabalho de equipa e os resultados do curto, médio e longo prazo;
- Deve ser orientado para as normas de comportamento partilhadas na organização;
- Há tendência para fuga ao controlo e este depende dos dispositivos de controlo existentes na organização;
- Os sistemas de controlo de gestão devem funcionar, ter uma estrutura ligeira e eficaz de forma a apresentarem vantagens competitivas e ser base de criação de valor.

SISTEMAS DE CONTROLO

Um sistema de Controlo de Gestão eficaz é aquele que obedece a critérios de **oportunidade** (ocorre em tempo útil), de **objetividade** (inclui atividades apropriadas), **economicidade** (obtém benefícios superiores aos custos) e **aceitabilidade** (aceite pelos gestores envolvidos).

Qualquer **sistema de controlo** dispõe de pelo menos 4 elementos:



1
Detetor ou
Sensor (unidade
de medida que
identifica);

2
Um Comparador
(atribuí
significado);

3
Dispositivo de
Alerta
(avisa);

4
Rede de
Comunicação
(transmite
informação)

SISTEMAS DE CONTROLO POR FOCO

A preferência por um ou outro sistema de controlo organizacional está associada às características da própria organização e ao meio ambiente.

VARIÁVEIS COM IMPACTO NA ESCOLHA	CONTROLO ESTRATÉGICO https://www.youtube.com/watch?v=GanjyGmr25c	CONTROLO ORÇAMENTAL https://www.youtube.com/watch?v=H5oRAbKosE8	CONTROLO OPERACIONAL https://www.youtube.com/watch?v=1j3Mpg_ZGoo
HORIZONTE TEMPORAL	Longo prazo	Anual, análise desvios (ex: base mensal)	Diário, Semanal
FINALIDADE	Fixar e avaliar: -Objectivos estratégicos -Adaptação à envolvente externa e aumento competitividade	Fixar e avaliar: -Metas de despesas, tesouraria, de receitas e de capital de investimento, políticas de curto prazo -Descentralização de recursos financeiros	Fixar e avaliar: Onde, quando e como -Procedimentos operacionais -- Comportamento e melhoria contínua
NIVEL HIERÁRQUICO	Direcção de topo	Gestores de unidades de negócio e de departamentos	Supervisores de departamentos e de secções
COMPLEXIDADE	Elevada	Moderada	Fraca

VARIÁVEIS COM IMPACTO NA ESCOLHA	CONTROLO ESTRATÉGICO	CONTROLO ORÇAMENTAL	CONTROLO OPERACIONAL
ACTIVIDADE A CONTROLAR	Posição competitiva global e por unidades de negócio	Desvios ao orçamento	Padrão técnico operacional
PONTO DE PARTIDA	Análise da envolvente externa e interna	Planeamento estratégico	Metas operacionais
CONTEÚDO	Amplo, geral e quantitativo/qualitativo	Específico e detalhado	Repetitivo
INFORMAÇÃO	Externa e interna, intuitiva	Interna, financeira e precisa	Interna, técnica e de grande precisão
GRAU DE PREDIÇÃO	Baixo	Alto	Muito alto
ESTRUTURA DE DECISÃO	Não programáveis (imprevisíveis)	Pouco estruturadas	Muito estruturadas https://www.youtube.com/watch?v=PvmLzmxtlk4

INSTRUMENTOS DE CONTROLO DE GESTÃO

PILOTAGEM

Permitem aos gestores a fixação de objectivos, planear, acompanhar os resultados e tomarem acções correctivas.

Exemplos:

- Plano Operacional;
- Orçamento;
- Controlo Orçamental;
- Tableau de Board;
- BSC

ORIENTAÇÃO DO COMPORTAMENTO

Visam enquadrar as acções e decisões dos gestores descentralizados, com vista à satisfação dos objectivos globais da organização e não apenas a responder a objectivos locais e parciais muitas vezes não coerentes com os objectivos globais da empresa

Exemplos:

- Organização em centros de responsabilidade;
- Avaliação do desempenho;
-

DIÁLOGO

Têm como objectivo o estabelecimento do diálogo interno envolvendo todos os actores da organização.

Exemplos:

- Agendamento Reuniões;
- Actas de Reuniões;
- Negociação de objectivos

ETAPAS PARA A ELABORAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO

1ª ETAPA

- Estabelecimento dos objectivos

2ª ETAPA

- Repartir objectivos por departamentos/centros de responsabilidade

3ª ETAPA

- Coordenar todas as acções

4ª ETAPA

Definir o circuito da informação produzida

5ª ETAPA

Institucionalização do Modelo de CdG

6ª ETAPA

Apurar e analisar resultados
Identificar e justificar desvios
Verificar tendências

7ª ETAPA

Tomar medidas em tempo oportuno

Análise custo-benefício

TIPOLOGIA de CONTROLO

<https://www.youtube.com/watch?v=JJ2-n4UKH3E>

<https://www.youtube.com/watch?v=d7E8Qbto4Ks>

CONTROLO FAMILIAR

Estrutura organizacional muito centralizada (personalista – centrada no dono)

CONTROLO BUROCRÁTICO

Estrutura organizacional centralizada delegação sem autonomia funcional

CONTROLO POR RESULTADOS

Estrutura descentralizada, centros de responsabilidade, Grande formalização

CONTROLO AD-HOC

Estrutura organizacional com elevada descentralização e elevada profissionalização

<https://www.youtube.com/watch?v=3bIJDkKhYo4>

<https://www.youtube.com/watch?v=nBDV Pp1fP6w>

LIMITAÇÕES por TIPO DE CONTROLO ORGANIZACIONAL

▪CONTROLO FAMILIAR

Mais evidentes quando a empresa se envolve com num ambiente mais **competitivo**

▪CONTROLO BUROCRÁTICO

Momentos de **mudança** cruciais no meio ambiente socioeconómico e político que impliquem uma maior exposição deste tipo de organização a um mercado mais aberto e competitivo.

▪CONTROLO POR RESULTADOS

Relacionada com o próprio conceito de **resultado** (processo de definição dos mecanismos de controlo de gestão que serão utilizados para avaliar o desempenho dos centros de responsabilidade)

▪CONTROLO AD-HOC

Auto controlo, na medida em que estas organizações realizam atividades que dificultam a formalização de procedimentos e de comportamentos, predominantemente relacionados com a inovação.

Planeamento Estratégico e Operacional



OBJETIVOS DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

QUESTÃO

Que queremos ser?

Que vamos fazer?

Em que acreditamos?

Onde vamos vencer?

Como vamos vencer?

OBJECTO

Visão

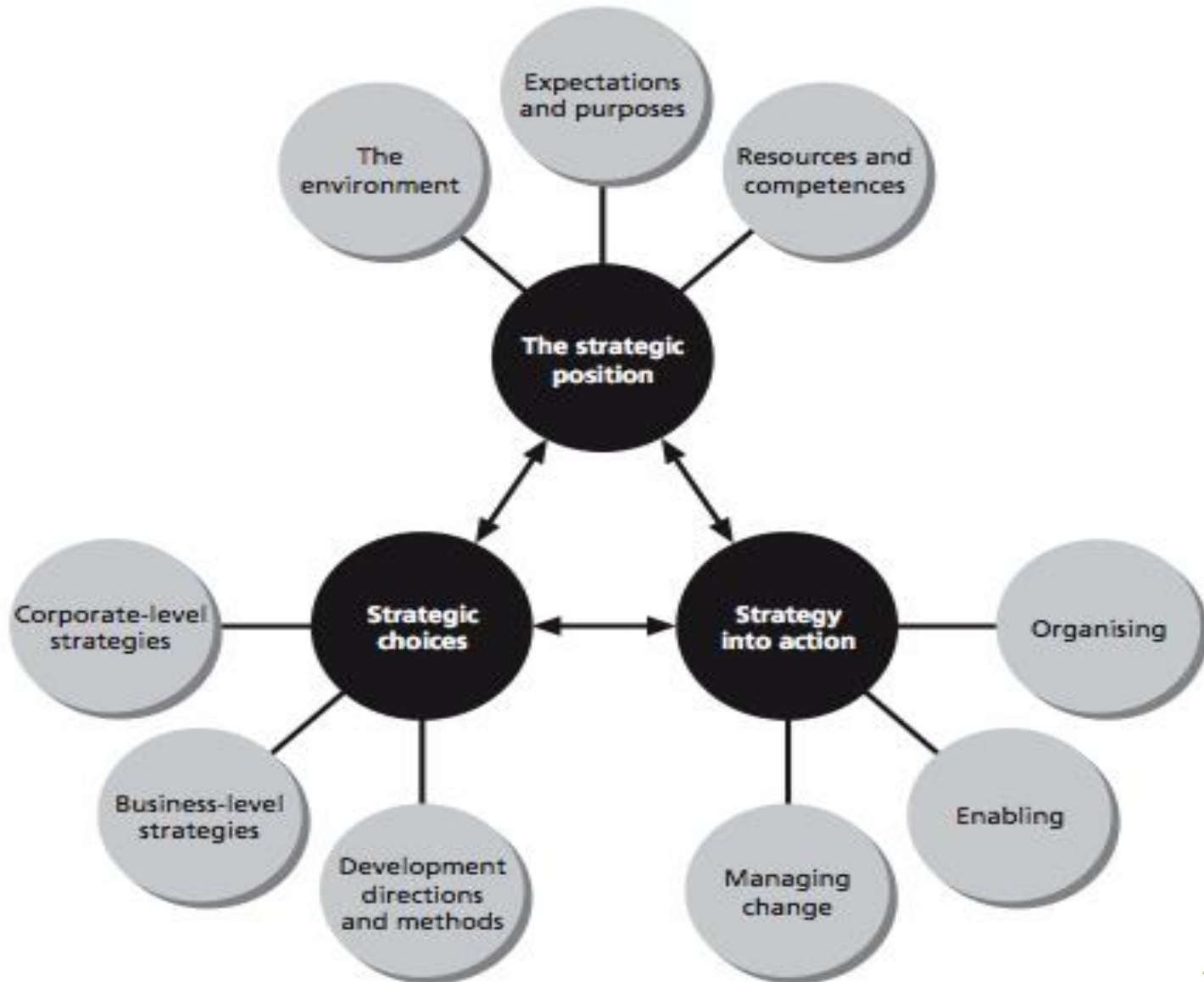
Missão

Valores

Objectivos

Estratégias

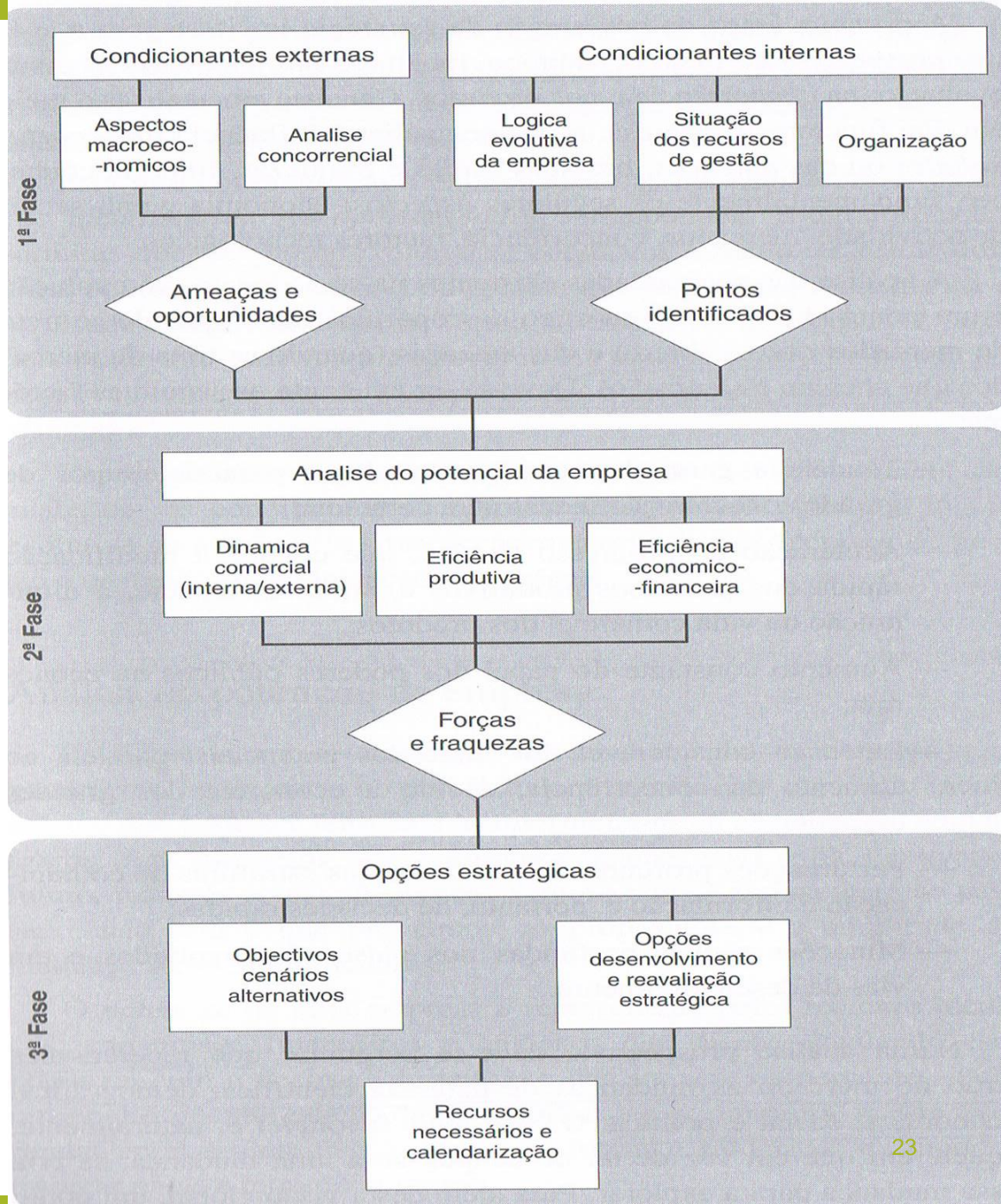
Elementos do Planeamento Estratégico



Avaliação da posição estratégica

Abordagem sistemática do posicionamento dos negócios da empresa em relação à sua envolvente por forma a assegurar-lhes um sucesso continuado e sustentado

Para aumentar o valor da empresa os gestores podem adotar um largo espectro de estratégias.



Avaliação da Posição Estratégica

“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças ”
(SUN TZU, 500 a.C.)

NOVA ANÁLISE SWOT:

Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades a curto prazo,
oportunidades a médio/longo prazo.

Avaliação da Posição Estratégica

Projeta as consequências futuras das decisões do presente e procura permitir compreender as interdependências entre as decisões presentes e futuras

- Impacto das ações passadas no passado;
- Impacto das ações passadas no presente;
- Impacto das ações passadas no futuro;
- Impacto das ações presentes no presente;
- Impacto das ações presentes no futuro;
- Impacto das ações futuras no futuro.

**OBJECTIVO
DA GESTÃO**

MAXIMIZAR O VALOR DA EMPRESA

**Cash Flow
operacional**

**Custo do
capital**

**DETERMINANTES
DO VALOR**

- Crescimento das vendas
- Margem Líquida
- Horizonte temporal

- Investimento em ativo circulante
- Investimento em ativos fixos

- *Rating*
- Taxa de imposto
- Estrutura de capitais
- Política de dividendos

**FOCALIZAÇÃO
ESTRATÉGICA**

Estratégia competitiva

Estratégia de investimento

Estratégia de financiamento

Definição de Escolhas Estratégicas



Maximização do lucro?
Maximização a quota de mercado?
Maior capacidade competitiva?

Crescimento sustentado dos resultados contabilísticos?
Sobrevivência a longo prazo?
Social e ambientalmente responsável?

Modelos de estratégia competitiva

- Liderança por baixos custos baixos (*low cost*)
- Diferenciação alargada da gama de produtos / serviços
- Melhor relação qualidade – preço
- Focalizada em nichos de mercado e na diferenciação

<https://www.youtube.com/watch?v=0yHwUp87xcl>

Colocar a estratégia em ação

MISSÃO	ESTRATÉGIAS	OBJECTIVOS	METAS
Ser a empresa portuguesa leader no fabrico e comercialização de tapeçarias artesanais no mercado americano.	Liderança de Produto Ser reconhecida como sendo a empresa de maior inovação na concepção e <i>design</i> de produto e na fabrico das tapeçarias com os mais elevados níveis de <i>performance</i> .	Novos Produtos Introduzir, no próximo ano, duas novas linhas de tapeçarias e três novos conceitos de <i>design</i>	- Duplicar o nível de financiamento do Departamento de Desenvolvimento de Produto. - Criar duas novas equipas de Desenvolvimento de Produto.
		Produtos Existentes Reduzir o custo unitário dos desenhos existentes em 5% e aumentar as características de durabilidade.	- Afectar 100 000 euros a um programa de aumento de produtividade. - Estabelecer um protocolo de cooperação com o Departamento de Tecnologia Têxtil de uma Universidade Americana.
	Crescimento Expandir o uso das tapeçarias artesanais portuguesas ao segmento de mercado dos escritórios das grandes empresas (Fortune 500)	Crescimento - Conseguir uma penetração de 50% nos diferentes canais de distribuição do mercado americano. - Expandir o uso da linha de produtos da empresa juntos de arquitectos e designers de interiores, por forma a que este segmento venha a representar 25% das vendas.	- Criar e executar programas de formação de vendedores de tapeçarias junto dos distribuidores americanos.
Rentabilidade Gerar uma rentabilidade do investimento superior à média, por forma a atrair novos capitais para financiar o crescimento da empresa.	Rentabilidade e Financiamento - melhorar a margem líquida em 2% nos próximos três anos. - Praticar um pagamento de dividendos de 40% - Estabilizar o nível de endividamento da empresa em 60% do total do activo	- Desenvolver formas inovadoras de financiamento de <i>stocks</i> de segurança junto dos principais distribuidores dos produtos da empresa.	

Colocar a estratégia em ação

É preciso ainda...

Avaliação do desempenho obtido face às metas definidas

Analisar desvios

Desenvolvimento de 'planos de contingência' para fazer face à eventual necessidade de eliminação de desvios entre objetivos e realizações

[Exemplo de Planeamento Estratégico na Administração Pública](https://www.youtube.com/watch?v=nHxDFa1wEeY)
<https://www.youtube.com/watch?v=nHxDFa1wEeY>
https://www.youtube.com/watch?v=WbB-_MRpQKU

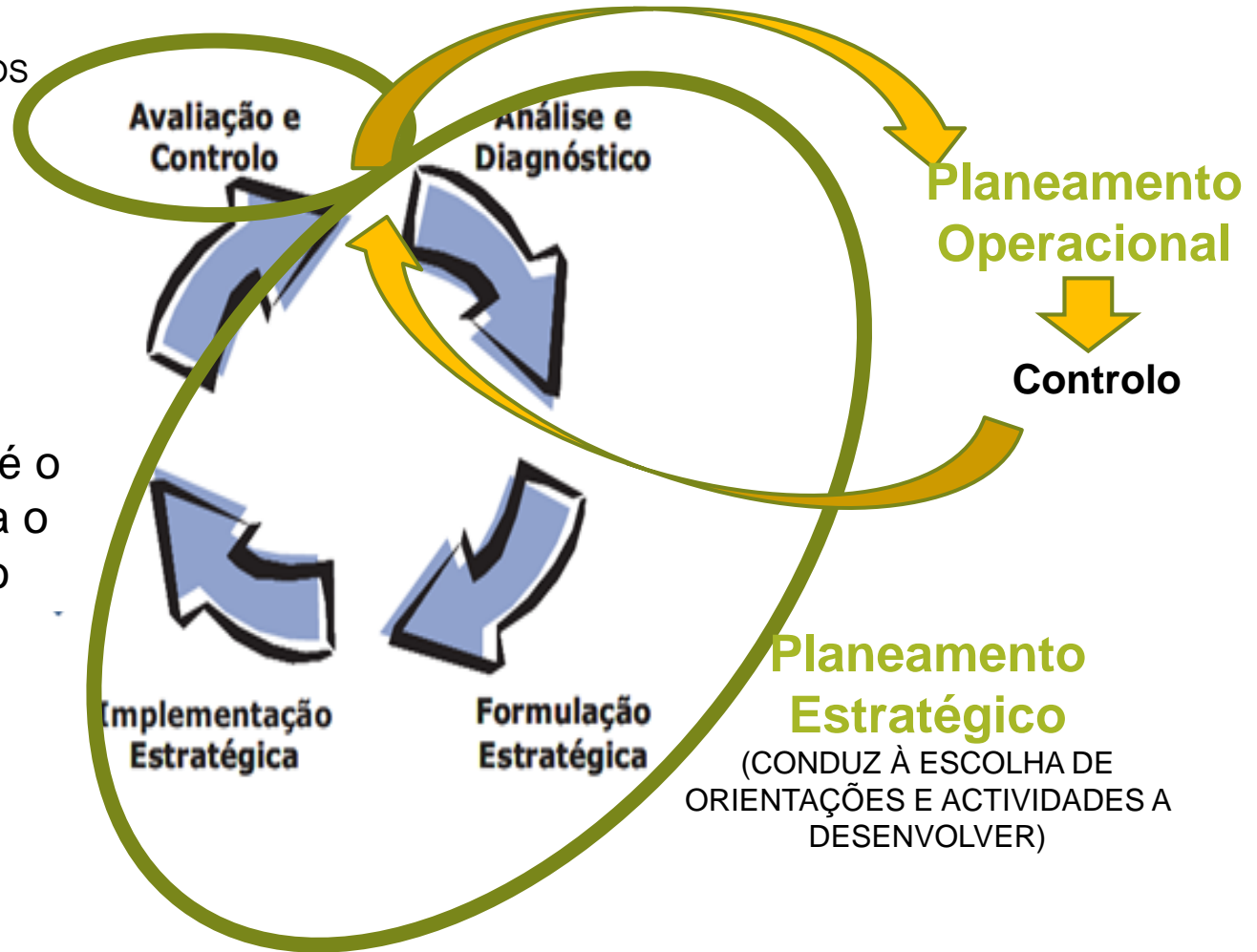
OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA

	PLANOS ESTRATÉGICOS	PLANOS OPERACIONAIS
Horizonte temporal	Anos ou décadas (ex: fusões)	•Imediato (ex: acção de merchandising), curto prazo até 1 ano
Orientação principal	Exterior; Gestão de topo; Toda a empresa	Interior; Gestão operacional integrada; Departamento
Âmbito	Afetam ampla gama de actividades organizacionais (ex: reorganização da distribuição); exige análises criativas, atua de acordo com as circunstâncias e procura-se antecipar em relação aos factos que pretende dominar	•Afetam actividades bem determinadas (ex: acção de marketing)
Complexidade e impacto	Objetivos amplos e pouco detalhados (ex: redução prazos entrega)	Objetivos bem precisos (ex: aumento de vendas produto "x" em "y" euros)
Independência	São a tradução da missão definida pela gestão de topo	Refletem os planos estratégicos

RELAÇÃO ENTRE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO, OPERACIONAL E O CONTROLO DE GESTÃO

(VERIFICA SE OS RESULTADOS DESEJADOS ESTÃO A SER ALCANÇADOS)

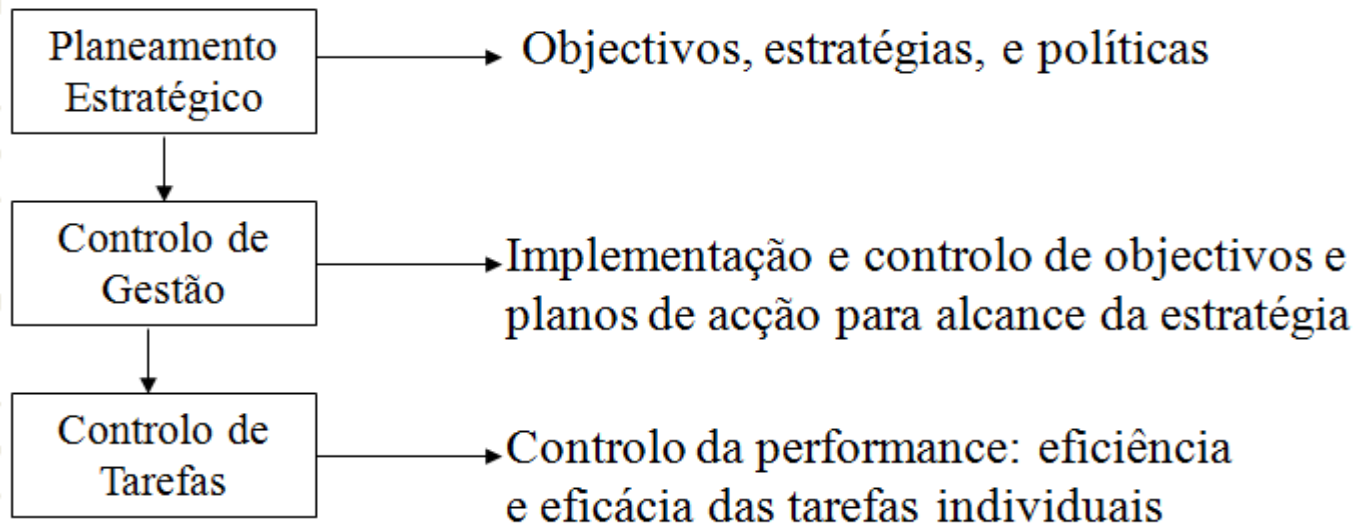
A análise estratégica é o ponto de partida para o Controlo de Gestão



RELAÇÃO ENTRE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO, OPERACIONAL E O CONTROLO DE GESTÃO

Actividade

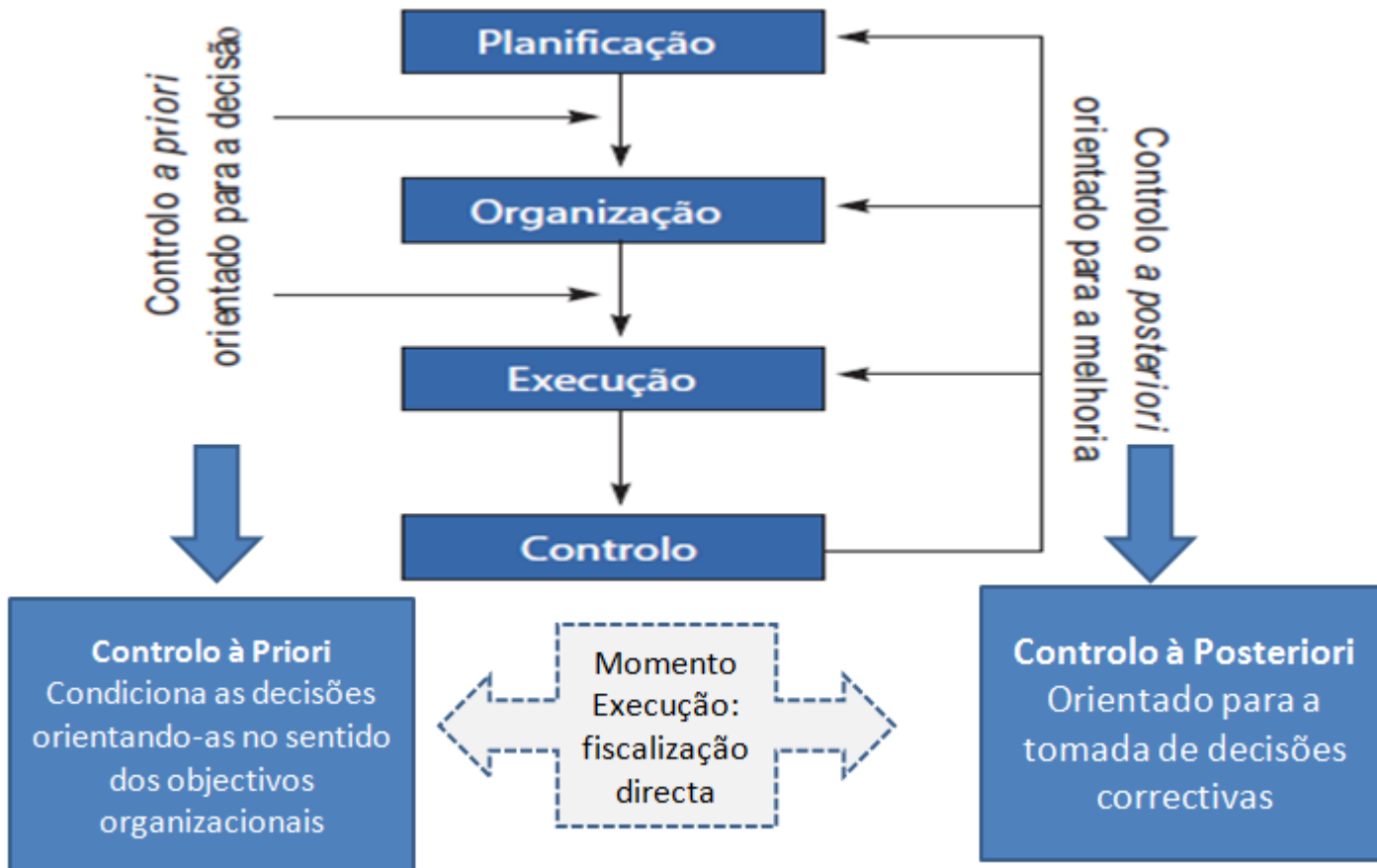
Natureza do Produto Final



Exerce funções de modo permanente e sistemático com pessoas que têm de ser capazes de atuar de forma persuasiva e dialogante;

Orientações internas (coerência e interligação entre objetivos de curto e longo prazo); Ampla participação dos responsáveis (gestores operacionais);

CONTROLO À PRIORI E POSTERIORI



Exercício de Planeamento Operacional

Considere o seguinte regime de carreiras, de técnicos superiores/licenciados de GRH, e respetiva tabela salarial da empresa X.

GRUPO DE PESSOAL	CARREIRAS/CATEGORIAS	ESCALÕES (vencimento mensal bruto (euros))							
		1	2	3	4				
Direção	Diretor de RH	3000	-	-	-	+ 600 € Benef			
TÉCNICO SUPERIOR	Assessor principal	1790	1870	1930	2500	+ 500 € Benef			
	Assessor	1610	1660	1690	1730	+ 400 € Benef			
	Técnico superior principal	1510	1560	1590	1650	+ 300 € Benef			
	Técnico superior de 1ª classe	1460	1475	1500	1545	+ 200 € Benef			
	Técnico superior de 2ª classe	1100	1215	1235	1255	+ 100 € Benef			
	Estagiário		310	-	-	-			

Acaba de ser definida a estratégia, de crescimento de 5% nos próximos 2 anos pela gestão de topo, e de crescimento de 3% no próximo ano de 2020, estando previsto, para o próximo ano, a abertura de uma nova filial em Espanha.

Como diretor de RH, foi-lhe apresentada, pelo diretor geral, uma verba de 375.000€ para custos com pessoal do departamento de RH da sede e da nova filial e não tem alternativa de negociação. No departamento de RH trabalham 10 técnicos superiores de RH, distribuídos pelas seguintes categorias profissionais: 1 Assessor Principal, 2 Técnicos Superiores Principais, 3 Técnicos Superiores de 1ª Classe e 4 Técnicos superiores de 2ª Classe, todos no 1º Escalão.

O planeamento operacional de RH, para a nova filial, está a seu cargo. Após um estudo do mercado de RH em Espanha, opta por manter a tabela salarial implementada em Portugal. O imposto, de 23,75% sobre o rendimento em Espanha, mantém-se, tal como o subsídio de refeição, de 7,72€/dia em dinheiro.

Quantos colaboradores decide contratar para a nova filial? Em que categorias?

Se fosse controlador de gestão, o que faria?

Auxiliar de Memória: Cálculo de salários

1. Defina o **salário base** do trabalhador

Partindo de uma remuneração ilíquida de 1.000 euros, a título de exemplo, multiplique o valor por 14 meses. Exemplo: $1.000\text{€} \times 14 = 14.000\text{€}$

2. Contabilize as contribuições para a Segurança Social (**Taxa Social Única -TSU**). No total, a TSU corresponde a 34,75% do salário bruto, sendo que cabe às empresas pagar uma taxa de 23,75% e aos funcionários os restantes 11%.

Exemplo: $1.000\text{€} \times 23,75\% = 237,5\text{€}$; $237,5\text{€} \times 14 = 3.325\text{€}$

3. Não se esqueça do **seguro de acidentes de trabalho**, obrigatório para todas as empresas e pode rondar 1% dos rendimentos globais a segurar.

Exemplo: $1000\text{€} \times 1\% = 10\text{€}$; $10\text{€} \times 14 = 140\text{€}$

4. Some o **subsídio de alimentação**

Em 2019, o limite de isenção de incidência de IRS e de TSU do subsídio de refeição pago em dinheiro é 4,77 euros por dia. No caso de ser pago sob a forma de cartão de refeição, o valor só é sujeito à taxa de 23,75% da TSU a partir dos 7,63 euros.

Para calcular o valor anual, basta multiplicar uma média de 21 dias de subsídio de alimentação por mês por 11 meses (não se contabiliza o mês de férias).

Exemplo (cartão refeição): $6,83\text{€} \times 21 \text{ dias úteis} = 143,43\text{€} \times 11 \text{ meses} = 1.577,73\text{€}$

5. Inclua ainda outros **custos extra com formação e auditoria de higiene e segurança** no trabalho; medicina no trabalho; e formação profissional, sendo obrigatório dar 35 horas por ano de formação acreditada. Cerca de 350 Euros/ ano

Auxiliar de memória: Cálculo de salários pela perspetiva dos trabalhadores

O Armando trabalha na função pública, recebe como salário bruto 1000 euros, é casado, tem dois filhos menores, é o único titular de rendimento do agregado familiar e recebe 5 euros pelo subsídio de refeição diário, em dinheiro. A mulher não tem nenhuma deficiência. Em Fevereiro de 2019, trabalhou dezanove dias úteis e não faltou nenhum dia. O Armando já recebe o subsídio de Natal e Férias por inteiro, nos meses de Novembro e Junho, respetivamente. Nesse mês e nesse ano, não obteve qualquer compensação extra ou bónus. Armando opta por ter ADSE para toda a família, em vez de investir num seguro de saúde individual.

1. Calcule o salário líquido do Armando em Fevereiro de 2019, não esquecendo a dedução dos valores do IRS – ver tabelas de retenção 2019, TSU de 11% e ADSE de 3,5%; assim como o acréscimo do Subsídio de Alimentação (não tributado em dinheiro até 4,77 euros/dia e não tributado em cartão refeição até 7,63 euros).
2. Quanto ganha o Armando líquido anualmente?

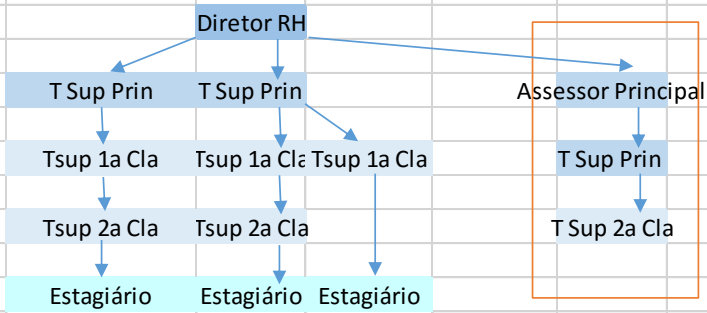
N.º Atual	Categoria Profissional	Salário Base mensal	Benefícios por mês	Salário *14	TSU*14	AT 1%*14	SR imposto	SRTotal	HS	Benefícios (cultura *11)	Total anual por categoria	Custos com pessoal
1	Diretor de RH	3000	600	42000	9975	420	0,82	1972,60	350,00	6600,00	61317,60	61317,6
1	Assessor principal	1790	500	25060	5951,75	250,6	0,82	1972,60	350,00	5500,00	39084,95	39084,95
0	Assessor	1610	400	22540	5353,25	225,4	0,82	1972,60	350,00	4400,00	34841,25	0
2	Técnico superior principal	1510	300	21140	5020,75	211,4	0,82	1972,60	350,00	3300,00	31994,75	63989,49
3	Técnico superior de 1ª classe	1460	200	20440	4854,5	204,4	0,82	1972,60	350,00	2200,00	30021,50	90064,49
4	Técnico superior de 2ª classe	1100	100	15400	3657,5	154	0,82	1972,60	350,00	1100,00	22634,10	90536,38
0	Estagiário	310	0	4340	1030,75	43,4	0,82	1972,60	350,00	0,00	7736,75	0

2452,8

Total: 344992,9

Orçamento	375000
Custos	344992,9
Disponível	30007,098

Novo organograma



Seleção	22634,10	TS2aCl*1
	7736,75	Estag*1
Total=	-363,74	
Seleção	7736,75	Estag *3
Total=	6796,8613	Para Recompensas
		2,771062 de 4 em 4 meses

	Salário Base mensal	Benefícios mês	Salário *14	TSU*14	IRS*14	SR imposto	SRTotal	ADSE*14	Benefícios (cultura Estado *12)	Total anual por categoria	Mês de Fev
Armando	1000	0	14000	1540	546	0,03	1147,08	490,00	0,00	12571,08	905,38314

Controlo de Desempenho

Processo de avaliação do planeamento e da monitorização de resultados do processo de avaliação de desempenho, assegurando que a organização alinha os objetivos individuais com o planeamento estratégico, o planeamento operacional e a missão e visão.

.

Avaliação de Desempenho

Processo de determinação de quão bem os colaboradores realizam o seu trabalho, com base num padrão, por cargo, e de comunicação dessa informação aos colaboradores.

<https://www.youtube.com/watch?v=KcGhX7Htk9U>

Processo de Avaliação de Desempenho

1. Escolha de ferramenta de avaliação de desempenho de acordo com a cultura organizacional e o que organizações semelhantes estão a usar
2. Estudar a descrição e análise de cargos e os objetivos operacionais do departamento
3. Criar um documento de avaliação simples e transparente, com poucos (5-7) indicadores de desempenho (os mais relevantes para melhores resultados de produtividade, melhor uso de boas práticas, maior capacidade de comunicação, contribuição para a inovação/melhoria e evolução/desenvolvimento de competências, autoavaliação), de fácil compreensão, maioritariamente quantitativos, mensuráveis (que meçam efetivamente o resultado do desempenho daquele indivíduo), alinhado com os objetivos estratégicos da organização

MEDIDAS DE DESEMPENHO NÃO FINANCEIRAS

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Factores explicativos do desempenho financeiro futuro (ex: nível de satisfação dos clientes)	A escolha das medidas não é de fácil decisão devido à grande multiplicidade de medidas disponíveis para serem utilizadas
Mais intuitivas e accionáveis	Incluem trade-off cujo balanceamento é difícil de gerir (ex: melhor eficiência da mão-de-obra e melhor qualidade do produto)
Dirigem a atenção dos gestores para a causa dos problemas e directamente para as consequências (relações causa-efeito)	Informação utilizada no cálculo é de menor rigor do que nas medidas financeiras e é difícil de mensuração
Mais próximas das causas dos problemas proporcionam informação mais atempada para a tomada de decisão	Exigem uma análise periódica da sua relevância para a medição do desempenho pois tendem a perder a sua relevância estratégica (mas continuam a ser reportadas)
Permitem o controlo de aspectos de natureza estratégica (ex: qualidade)	Proliferação de medidas não financeiras ocasionando uma sobrecarga para a análise do gestor

Processo de Avaliação de Desempenho

4. Definir metas e prazos, no mínimo trimestrais, para alcance do objetivo anual e inseri-los num mapa para avaliação contínua. Usar uma escala de 5 pontos para quantificar indicadores qualitativos e atribuir metas ambiciosas e alcançáveis, acordadas com cada indivíduo
5. Determinar pesos com base em prioridades
6. Integrar sistema de avaliação de desempenho individual e em grupo, atribuindo-lhes pesos com base na cultura organizacional
7. Integrar sistema de recompensas após definição do montante e do 'pacote' de incentivos (atribuição de uma recompensa ou penalidade em função do desempenho). Alinhamento temporal da atribuição de incentivos e do seu pagamento

Processo de Avaliação de Desempenho

8. Dar feedback logo que possível (EARN – Event (situação), Ação, Resultado, Next steps (O que fazer para resolver com participação do colaborador))

<https://www.youtube.com/watch?v=wkaBvOWYr1s>

9. Fazer relatório de desempenho por colaborador/ por grupo, com base em factos, sem escrever juízos de valor.

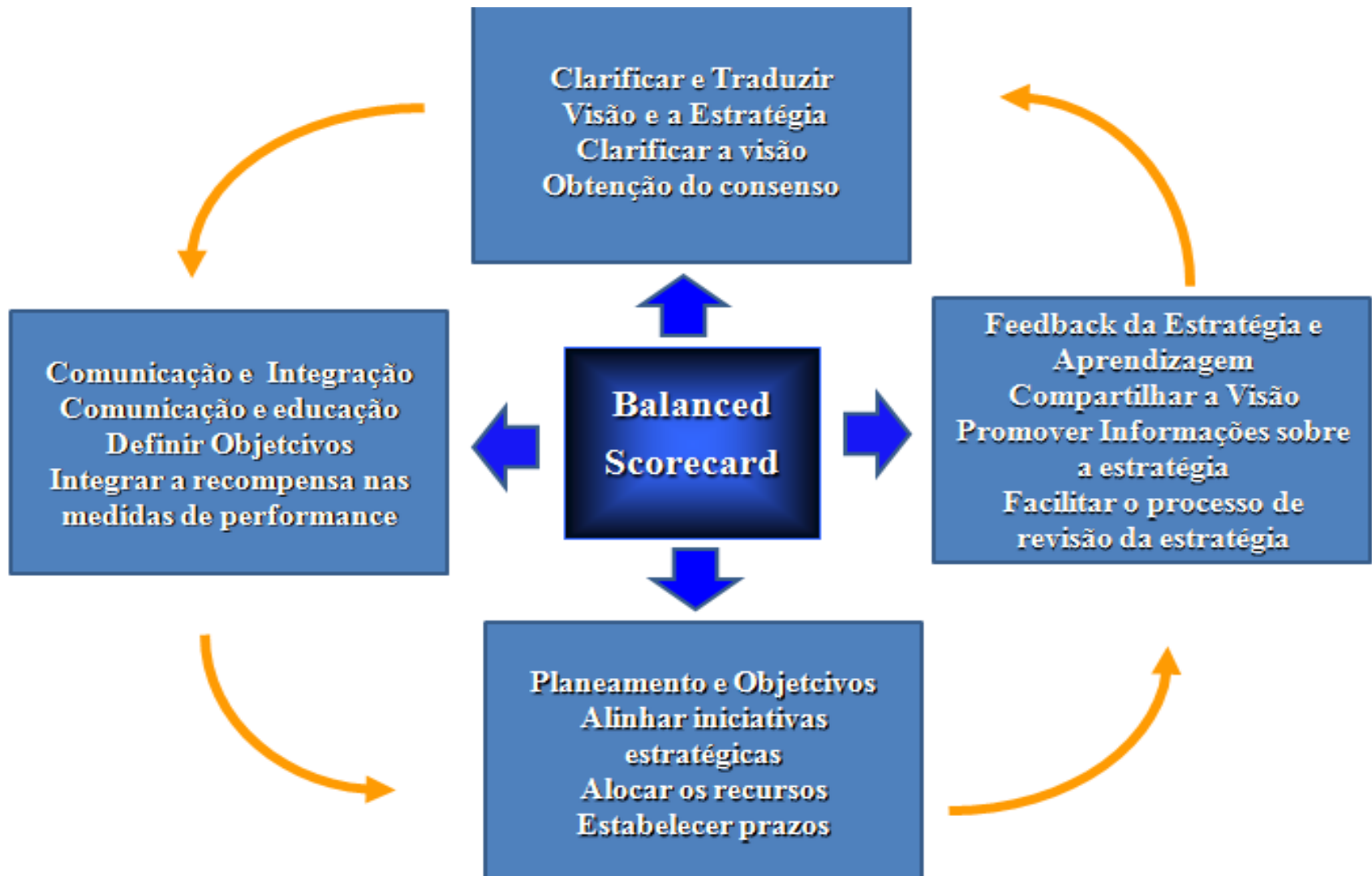
Como fazer um bom relatório de auto-avaliação

<https://www.youtube.com/watch?v=u1G8dHkxWlw>

Relatório da avaliação de desempenho

- Porque o desempenho foi satisfatório/ insatisfatório – motivos?
- Abaixo do seu padrão? Padrão do grupo?
- Que responsabilidades deixou de executar? Porquê?
- Foram-lhe atribuídas novas responsabilidades? Resultado?
- Que tipo de ajuda recebeu?
- Já recebeu formação? Necessita?
- Plano de ação? Motivo?

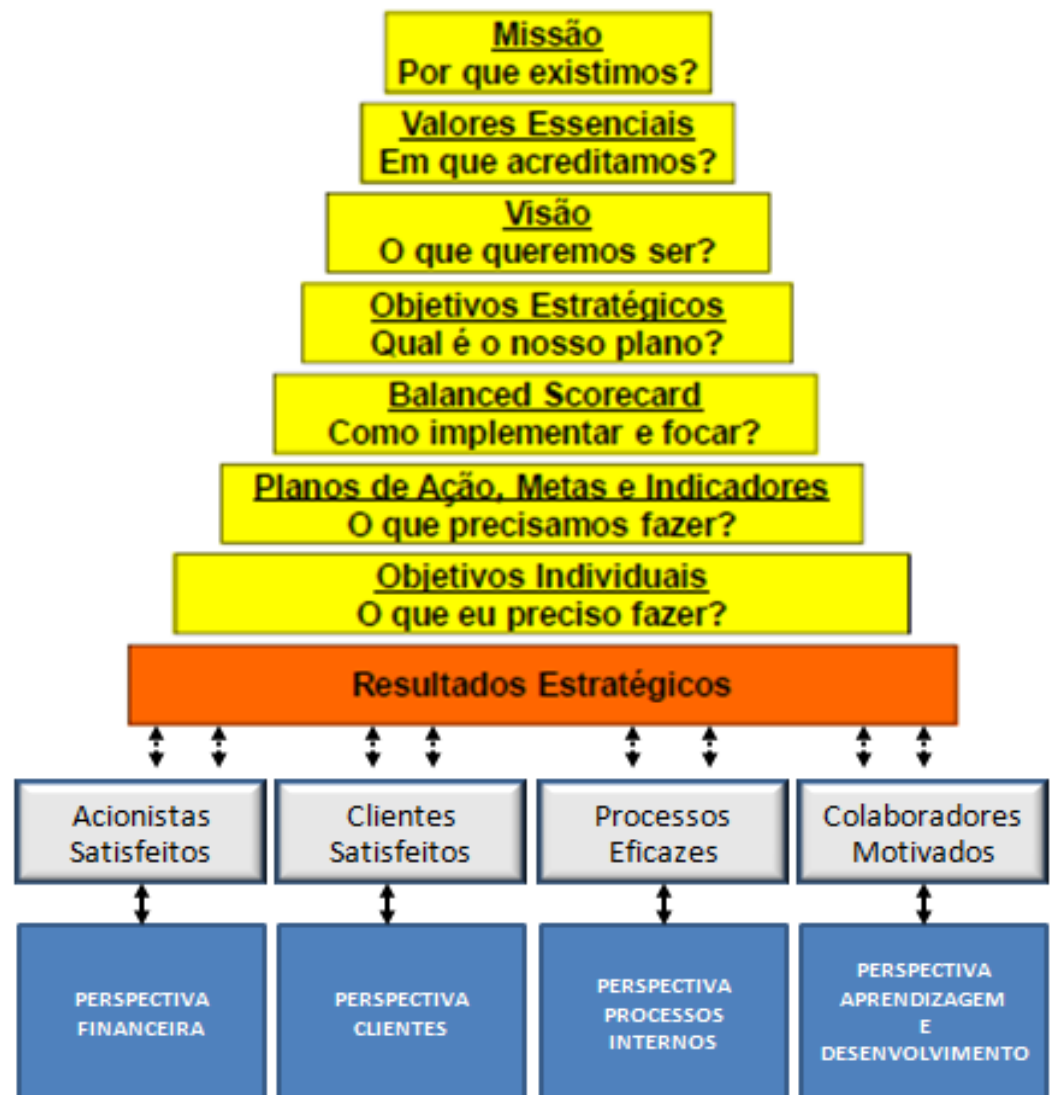
BSC E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO



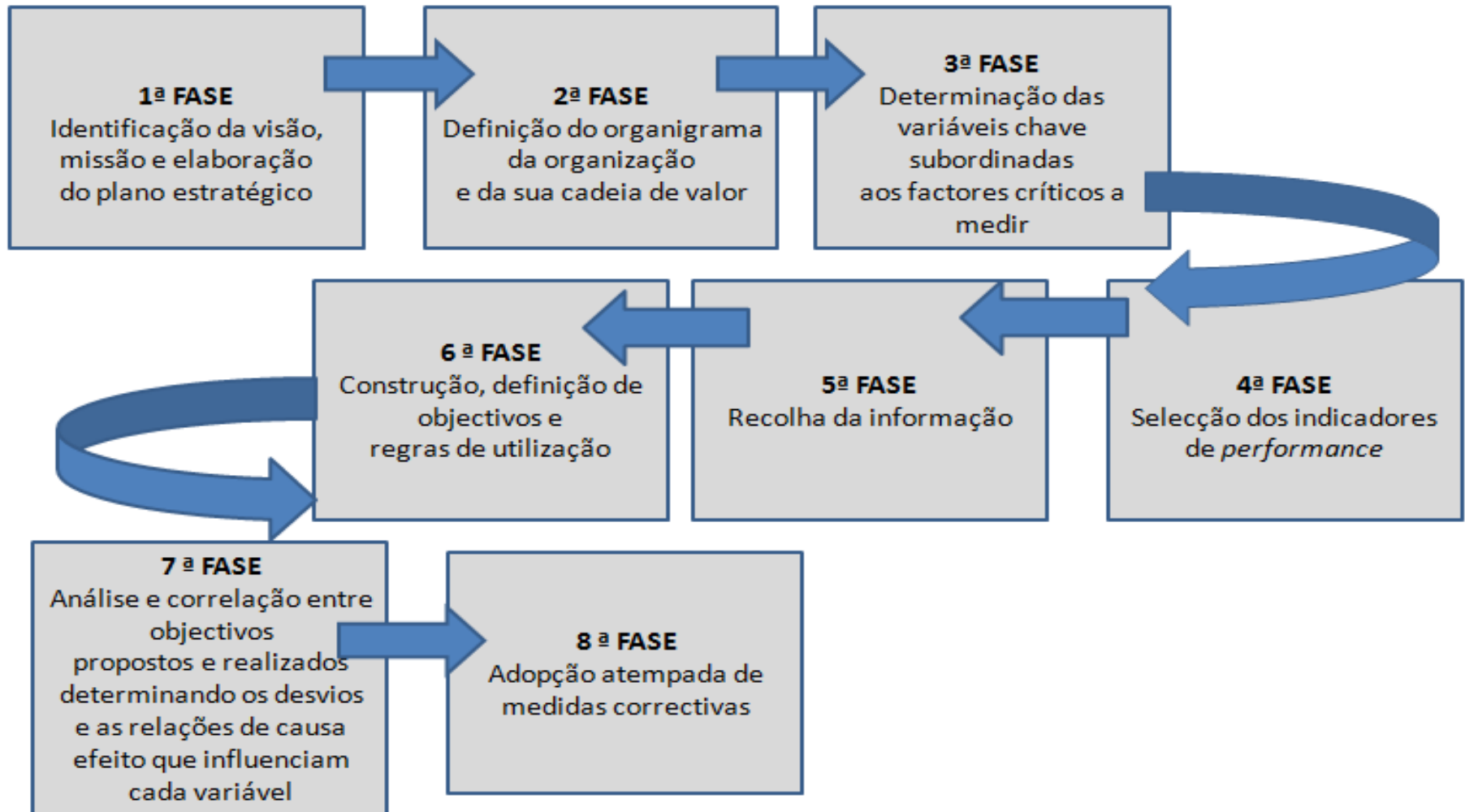
BSC - TRADUÇÃO DA VISÃO EM RESULTADOS



RESULTADOS ESTRATÉGICOS
 Accionistas Satisfeitos + Clientes Satisfeitos + Processos Eficientes + Pessoas Motivadas



METODOLOGIA DO BSC



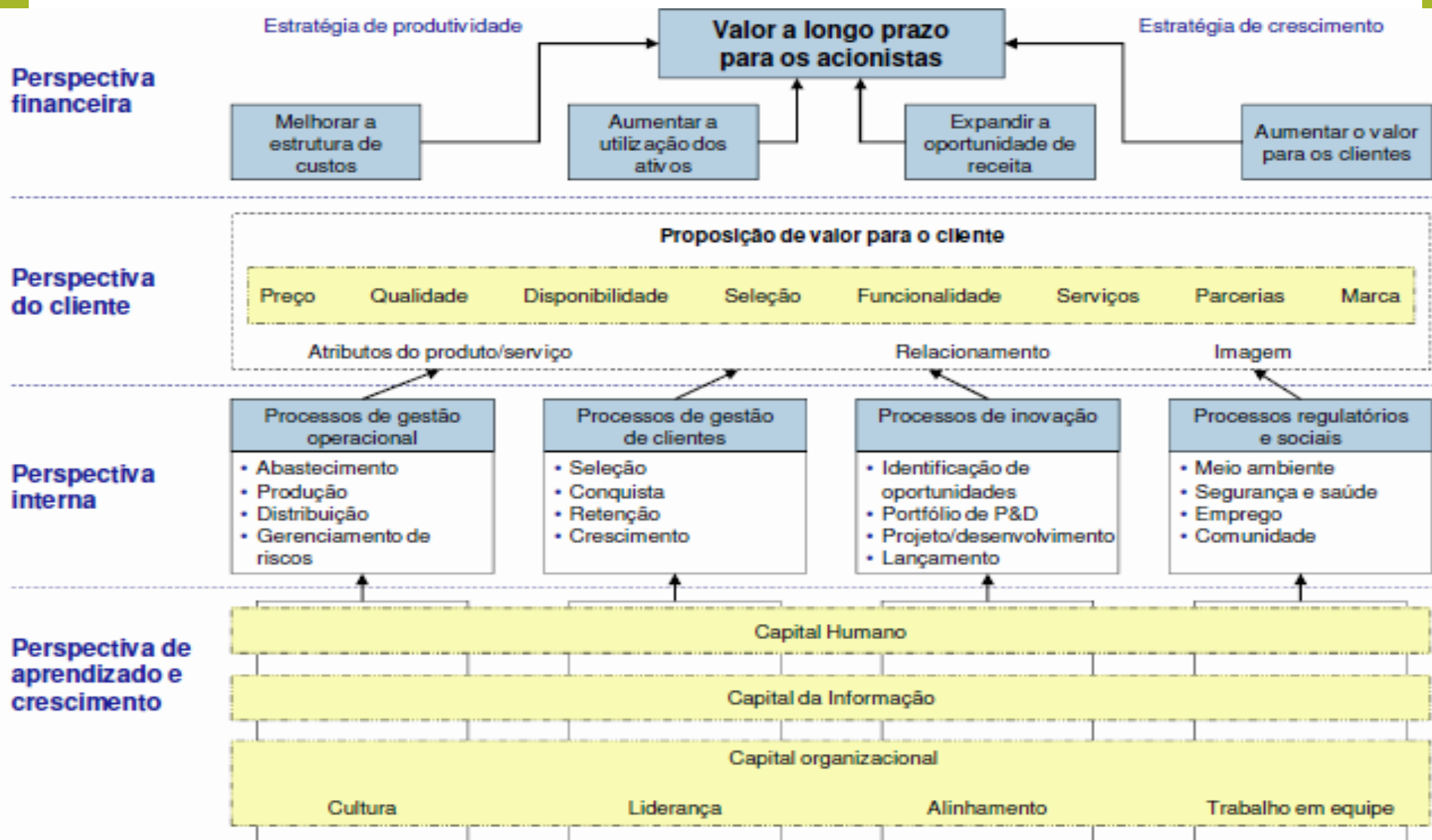
PERSPETIVAS DO BSC

PERSPECTIVA	QUESTÃO
Financeira	Como nos vêem os accionistas?
Clientes	Como lidar com os clientes?
Processos Internos	Onde nos podemos distinguir?
Aprendizagem e Desenvolvimento	Como podemos inovar e criar valor?

Quais os processos a adotar?



BSC – MAPA ESTRATÉGICO



PERSPETIVA FINANCEIRA

Como encarar os accionistas?

Factores Críticos	Possíveis Indicadores Desempenho
Rendibilidade: Capacidade de gestão de activos e passivos	ROA ROE EPS
Crescimento: Novos produtos e serviços que permitem angariar novos clientes e mercado (ou aumento do actual)	Quota Mercado Volume Negócios
Criação de Valor: Capacidade para a criação de valor para o accionista	EVA- Economic Value Added CVA – Cash Value Added CFROI- Cash Flow Return of Inv.

PERSPETIVA CLIENTES

Como lidar com os nossos clientes?

Factores Críticos	Possíveis Indicadores Desempenho
Rendibilidade: Garantir uma carteira de clientes que contribuam para o valor da empresa	EVA - Economic Value Added/cliente RVC – Rendibilidade Vendas/cliente
Satisfação: Atingir elevados níveis de satisfação dos clientes	Índice Satisfação Clientes Tempos entrega/serviço Cumprimento Prazos Taxa de Reclamações
Retenção: Capacidade para atrair novos clientes ou crescer nos clientes actuais	Quota de Mercado Volume de Negócios novos clientes
Fidelização: Capacidade em manter os clientes actuais	Crescimento Volume Negócios clientes actuais Nº Repeat Buyers/Nº Clientes Anos

PERSPETIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Quais os processos que geram valor?

Factores Críticos	Possíveis Indicadores Desempenho
Organização: Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos e não acumular funções	Lead Time/Tempo do Ciclo Prazos de Execução
Racionalização: Eliminar actividades que não geram valor	Custo Unitário Produtos
Qualidade: Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço	Taxa de Rejeição
Eficiência e Eficácia: Optimizar a utilização dos recursos da qual dependem os resultados	Produtividade Taxa de Utilização da Capacidade

PERSPETIVA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Existe capacidade de crescer de forma sustentada?

Factores Críticos	Possíveis Indicadores Desempenho
Inovação: Capacidade (colaboradores) de apresentar novas ideias	Nº Novas Ideias Aproveitadas Nº de Novos Produtos (Serviços)
Satisfação: Garantir elevados índices de motivação e empenhamento	Índice de Satisfação dos Colaboradores Montante de Prémios e Incentivos Taxa de Absentismo
Qualificação: Assegurar know how (colaboradores) que potenciem os seus desempenhos	Nº de Colaboradores Qualificados Nº de Horas de Formação
Tecnologia: Aproveitamento do potencial tecnológico	Nº de Postos de Trabalho Informatizados Investimento em TI/Trabalhador

Avaliação de desempenho: Balanced ScoreCard (BSC)

Perspetiva	Peso	Indicador	Peso	Realizado ano n-1	Ano em curso		
					Previsão/ Metas	Realizado	Responsá vel
					Score	Score	

Score real + = (Valor real / valor meta) * peso persp * peso indicador

Score real - = (Valor meta / valor real) * peso persp * peso indicador

Avaliação de desempenho: Balanced ScoreCard (BSC)

Grupo XPTO	Meta		Real	
	Valor	Score (%)	Valor	Score (%)
Financeira – 55%				
Custos com pessoal/mês: 40%	200.000 €	22	195.000 €	
Custo com recrutamento/mês: 30%	5.000 €	16,5	4.500 €	
Custo com formação/sem: 30%	10.000 €	16,5	10.500 €	
Cliente – 20%				
Índice de Satisfação do colaborador/semestre 100%	80%	20	70%	
Processos Internos– 15%				
Absentismo/mês 100%	Até 7%	15	19%	
Aprendiz e Desenvolvimento Organizacional – 10%				
N.º Horas de formação por colab/trimestre 100%	4	4	3	
Total		100		

ACRESCENTE INDICADORES ATÉ UM TOTAL DE 10 na perspetiva que quiser e adapte os pesos! Calcule o Score real total.

Vantagens de uma boa avaliação de desempenho

1. Identifica as forças, as fraquezas, o potencial de crescimento, as necessidades de formação mais imediatas (desenvolvimento do plano de formação) e da evolução dos colaboradores
2. Clarificação de expectativas e de responsabilidades por cargo
3. Ligação entre a produtividade individual e em grupo através de objetivos individuais e de grupo
4. Desenvolvimento de competências e motivação dos colaboradores a partir de feedback
5. Alinhar comportamentos com a missão e valores da cultura organizacional
6. Base para tomada de decisão informada
7. Melhoria da comunicação entre colaboradores e líderes
8. Minimizar o erro e a incerteza
9. Criar valor
10. Alterar comportamentos
11. Reduzir tensões, ansiedades e incertezas

RECOMPENSAS

Financeiras (remuneração)

Diretas:

- Salário
- Prêmios
- Compensações

Indiretas:

- Gratificações
- Horas extra
- Descanso semanal remunerado
- Seguro desemprego
- Mês extra
- Tempo não trabalhado
- Complemento de reforma
- Seguro de vida em grupo
- Alimentação subsidiada
- Transporte subsidiado
- Estacionamento privado
- Viagens

RECOMPENSAS

Não-Financeiras

Cargo:

- Variedade
- Identidade
- Significado
- Autonomia
- Retroação

Ambiente de trabalho:

- Status
- Reconhecimento
- Orgulho
- Qualidade de vida no trabalho
- Cafeteria e restaurante
- Segurança no emprego

VANTAGENS DA ASSOCIAÇÃO DE RECOMPENSAS À AVALIAÇÃO DE DESEMPNEHO

- Elevação moral
- Reduz rotatividade e absentismo
- Eleva lealdade e bem-estar funcionários
- Aumenta a produtividade e retenção pessoal
- Reduz distúrbios e queixas
- Diminui o custo unitário de trabalho
- Promove relações públicas com a comunidade
- Assistência na resolução de problemas pessoais
- Aumento satisfação com o trabalho e bem-estar
- Melhor relacionamento social e relação com a empresa
- Reduz causas de insatisfação e sentimento de insegurança

Planeamento operacional e avaliação de desempenho como forma de controlo de um indivíduo

Realizar a avaliação de desempenho de um cargo de gestor de recursos humanos, responsável pelo recrutamento e seleção de pessoas para a organização

Planeamento operacional e avaliação de desempenho como forma de controlo de um grupo

Controlo e Avaliação de Desempenho de uma Equipa de Vendas
Pelo Diretor Comercial:

https://www.youtube.com/watch?v=AMravjhRu_4

ORÇAMENTO E CONTROLO ORÇAMENTAL

- O **orçamento**, ferramenta anual (ou semestral) de apoio à tomada de decisão, que permite **planear a ação futura** para alcance dos **objetivos estratégicos** e com base nos **recursos financeiros** disponíveis, possibilitando a avaliação da evolução financeira da organização, e o controlo do desempenho da organização para os gestores.
- O **controlo orçamental** é feito por comparação entre os **resultados** financeiros alcançados e **as previsões** (metas financeiras) constantes no orçamento, seguida de análise e controlo dos **desvios** apurados e tomada de medidas corretivas (planos contingenciais).

SEQUÊNCIA ORÇAMENTAL

Papeis dos responsáveis no Processo Orçamental?

CENTROS DE RESPONSABILIDADE

- Elaboram, propõem e negociam orçamentos

Metas de resultado líquido
Metas de despesas operacionais
Metas de tesouraria
Metas de investimento em RH, Equipamentos, Instalações
Imprevistos: Δ Tjuro, Tcâmbio, etc.

CONTROLADOR DE GESTÃO

- Assegura a coordenação

GESTÃO DE TOPO

- Examina e aprova

Apuramento de desvios e correções

PORQUÊ?

- Causas que estiveram na base da ocorrência dos desvios. (**volume** – quantidade vendida; **preço** – PV unitário; **Mix** – peso de vendas de um produto no total da carteira de produtos, eficiência; procura; erros, etc.)

ONDE?

- Segmentos da empresa onde se verificaram desvios – análise por setor (canal; centro de responsabilidade; canal de distribuição; etc.)

QUEM?

- Necessidade de identificar o responsável (s) pelo desvio (gestor de marketing; gestor de RH; etc.)

Relatório de desempenho baseado na Demonstração de Resultados

‘A Minha Empresa de Produção Motores A e B’, Mês X

	<u>Orçamento</u>	<u>Realizado</u>	<u>Desvio</u>
Vendas	59 000	60 000	1 000 F
Custo das vendas	42 000	43 400	1 400 D
Despesas pessoal	6 700	7 000	300 D
Outros gastos	1 300	900	400 F
Custos fixos	<u>5 000</u>	<u>5 000</u>	<u>0</u>
Resultado operacional	4 000	3 700	300 D
Custos Financeiros	2800	2700	100 F
Resultados Antes Impostos	1200	1000	200 D
Resultado Líquido	690	560	130 D

Relatório de desempenho baseado na Demonstração de Resultados

'A Minha Empresa de Produção Motores A e B', Mês X

<u>Rúbricas</u>	<u>Orçamento</u>	<u>Real</u>
Quantidades fabricadas A	80	75
Quantidades fabricadas B	20	26
Quantidades fabricadas A e B	100	101
Vendas A	57600	55000
Vendas B	1400	5000
Vendas A e B	59000	60000
Preço unitário A	720	733,33
Preço unitário B	70	192,31

Relatório de desempenho: Tipo de desvio por causa

Orçamento Inicial: Volume x Mix x Preço

Orçamento ajustado ao Volume (Vr)

Desvio de Volume = Orçamento ajustado ao Volume – Orçamento Inicial

Orçamento ajustado ao Volume e Mix (Vr x Mr)

Desvio de Mix = Orçamento ajustado Volume e Mix – Orçam Ajust volume

Vendas realizadas (Vr x Mr x Pr)

Desvio de Preços = Realizações Vendas – Orçamento de Ajust Vol e Mix

Orçamento Inicial: $100 \times 80\% \times 720 \text{ euros} + 100 \times 20\% \times 70 = 59000 \text{ euros}$

OajVr = $101 \times 80\% \times 720 \text{ euros} + 101 \times 20\% \times 70 = 59590 \text{ euros}$

Desvio de volume = $59590 - 59000 = 590 \text{ euros}$

OajVrMr = $101 \times 75\% \times 720 \text{ euros} + 101 \times 25\% \times 70 \text{ euros} = 56307,5 \text{ euros}$

Desvio de Mix = $56307,5 - 59590 = - 3282,5 \text{ euros}$

Vendas r = $101 \times 75\% \times 733,33 + 101 \times 25\% \times 192,31 = 60406 \text{ euros}$

Desvio de Preços = $60406 - 56307,5 = 4098,5 \text{ euros}$

LIMITAÇÕES DA ANÁLISE DE DESVIOS	COMO MINIMIZÁ-LAS (exemplos)?
Informação muito financeira	Concepção de BSC
Desvios divulgados com atraso	Melhoria do sistema contabilístico Seleccção das causas mais relevantes Utilização preços standard
Dificuldades na avaliação de desempenhos	Seleccção das causas face ao poder de decisão Escolha de indicadores complementares e/ou ajuda à interpretação dos desvios
Desvios apresentados unicamente em termos globais	Decomposição por causas Analisar segmento ou responsável
Dependência da contabilidade	Utilizar outros subsistemas (pessoal; stocks; etc.)

Resultados afetados por variáveis não controláveis e imprevisíveis;
Centrado na avaliação do desempenho de curto prazo;

Avaliação de desempenho como forma de controlo de uma empresa pela alta gestão

ANÁLISE COMPARATIVA DOS INDICADORES FINANCEIROS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO GLOBAL

ROI, RI e EVA são mais apropriados que o **ROS** porque consideram os resultados obtidos e montante de investimento efectuado

MERCADOS COM CRESCIMENTO VENDAS LIMITADO E NIVEIS DE INVESTIMENTO IDÊNTICOS

O **ROS** será o indicador mais privilegiado devido à simplicidade associada ao seu cálculo

HORIZONTE TEMPORAL CONSIDERADO NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Em análises do valor do desempenho superiores a um ano o **RI** e o **EVA** são mais apropriados pois consideram o efeito fiscal

Demonstração de Resultados

<i>Proveitos Operacionais</i>	
(+) Vendas	A
(+) Prestação de Serviços	B
(+) Outros Proveitos Operacionais	C
<i>Custos Operacionais</i>	
(-) Custo das Vendas	D
Margem Bruta	$E = (A+B+C)-D$
(-) Custos com Pessoal	F
(-) Fornecimentos e Serviços Externos	G
(-) Outros Custos Operacionais	H
EBITDA	$* I = E - F - G - H$
(-) Amortizações e Provisões	J
Resultado Operacional (EBIT)	$K = I - J$
Resultados Financeiros	L
Resultados Extraordinários	M
Resultados Antes de Impostos	$N = K + L + M$
(-) Imposto sobre o Rendimento	O
(-) Minoritários	P
Resultado Líquido	$Q = N - O - P$

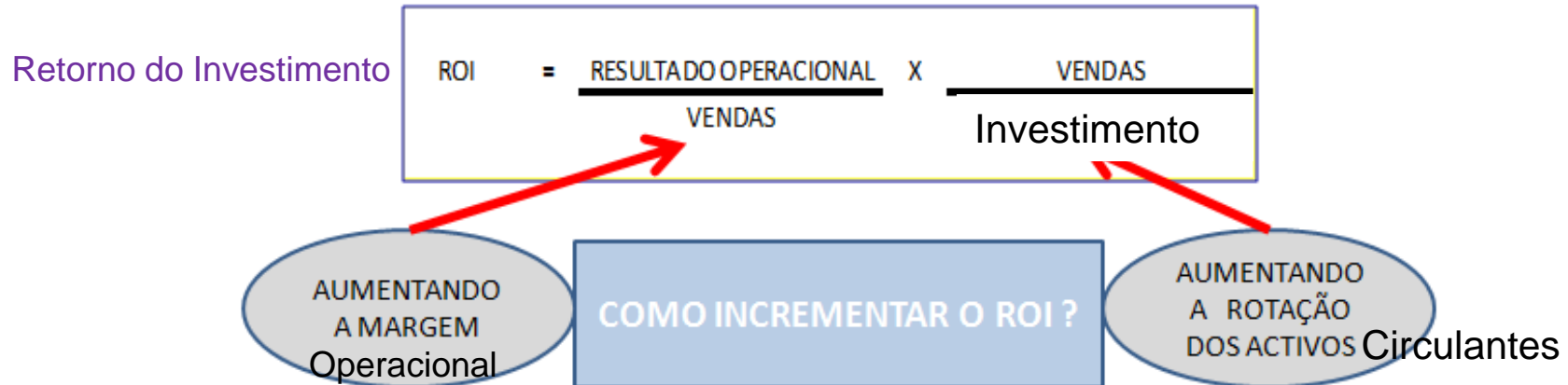
* EBITDA = EBIT + Amortizações

Ativo fixo (imobilizado, não circulante ou permanente) não têm liquidez estipulada num ano. O seu objectivo é a produção ou o apoio às diversas operações internas da entidade e não a sua conversão directa em meios de pagamento (como no ativo circulante).

MEDIDAS FINANCEIRAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (EXEMPLOS)

Que % ganha por cada euro investido?

ROI : resulta da relação dos resultados operacionais/investimento



VANTAGENS DA SUA UTILIZAÇÃO:

- O ROI motiva os gestores a prestarem cuidadosa atenção à relação custos/proveitos/investimentos
- O ROI motiva a eficiência de custos
- O ROI motiva o incremento das vendas
- O ROI desencoraja investimentos excessivos

DESVANTAGENS DA SUA UTILIZAÇÃO:

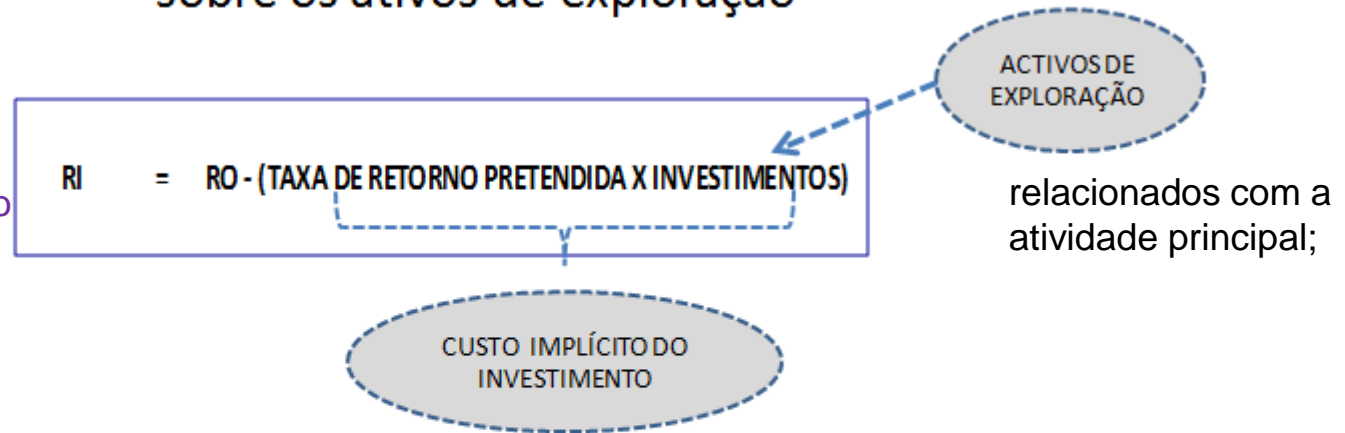
- O ROI privilegia comportamentos de curto prazo
- O ROI desencoraja a aceitação de projectos que diminuem o ROI actual de um centro ainda que possa incrementar o ROI da organização como um todo

MEDIDAS FINANCEIRAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (EXEMPLOS)

Ganho acima do retorno pretendido

RI: resulta da diferença entre o RO obtido e o RO pretendido
sobre os ativos de exploração

Resultado Residual
de um Departamento



A congruência dos objetivos da organização será melhor prosseguida com a utilização do RI em detrimento do ROI já que o objetivo de maximizar o ROI pode levar gestores de diferentes centros de investimento a rejeitarem projetos que do ponto de vista da organização como um todo deveriam ser aceites.

Retorno esperado: <https://www.youtube.com/watch?v=X0E0tccZWI4>

MEDIDAS FINANCEIRAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (EXEMPLOS)

ROS: resulta do quociente entre o RO e o valor das vendas

Rentabilidade de Vendas

$$\text{ROS} = \frac{\text{RESULTADO OPERACIONAL}}{\text{VENDAS}}$$

Exemplo Motores A e B

$$\text{ROS} = 3700 / 60000 * 100 \\ = 6,17\%$$

Revela a eficiência da empresa na gestão de custos para obtenção de uma maior margem sobre as vendas

A rentabilidade das vendas (ROS) é uma medida financeira de desempenho que não utiliza o valor do investimento na sua determinação podendo ocasionar leituras e conclusões distorcidas em termos comparativos.

MEDIDAS FINANCEIRAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (EXEMPLOS)

EVA: corresponde ao RO líquido de impostos deduzido do custo do capital

Valor Económico
Acrescentado

$$\text{EVA} = \text{RESULTADO OPERACIONAL} \times (1-t) - (\text{CMPC} \times \text{CI})$$

t – Taxa de imposto sobre o rendimento

CMPC – Custo médio do capital investido <https://www.youtube.com/watch?v=KpXAgDFejf4>

CI – capital investido

A utilização do EVA pressupõe que se efetuem ajustamentos quer ao RO quer aos valores de CI (registados segundo normas contabilísticas) visando uma melhor representação dos ativos económicos afetos ao RO.

Os ajustamentos só devem ser efetuados se:

- Montantes em causa o justifiquem
- A informação necessária estar disponível
- Os responsáveis conseguirem compreender a sua razão sob pena de julgarem haver manipulação na avaliação do seu desempenho.

MEDIDAS FINANCEIRAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (EXEMPLOS)

EVA – Valor do negócio para o acionista, valor de remuneração dos capitais próprios
= Margem de Contribuição Residual (MCR) – Imposto sobre o Rendimento

EXERCÍCIO

Faz um investimento imobiliário de 1.500.000 euros, financiado em 65% por capitais próprios e 35% por capitais alheios. As expectativas de resultados eram as seguintes:

Renda mensal prevista: 12.000 euros

Custos mensais de manutenção: 3.500 euros

Taxa de amortização do imóvel: 2%

Taxa de juro do empréstimo: 5%

Taxa efetiva de imposto: 40%

Calcule o EVA, admitindo que o custo de oportunidade do capital próprio é de 6%.

MEDIDAS FINANCEIRAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (EXEMPLOS)

Capital Próprio

Investimento pessoal: $1500000 * 0,65 = 975.000$ euros

Capital alheio: $1500000 * 0,35 = 525.000$ euros

Proveitos

Renda mensal prevista: $12.000 \text{ euros} * 12 = 144.000$ euros

Custos

Custos mensais de manutenção: $3.500 \text{ euros} * 12 = 42.000$ euros

Taxa de amortização do imóvel: $2\% = 1.500.000 \text{ euros} * 2/100 = 30.000$ euros

Resultado Operacional: $144000 - 42.000 - 30.000 = 72.000$ euros

Custos financeiros - Taxa de juro: $5\% = 525.000 \text{ euros} * 5/100 = 26.250$ euros

Resultado Antes do Imposto: $72.000 \text{ euros} - 26.250 = 45.750$ euros

Custo do Imposto - Taxa efetiva de imposto: $40\% = 45.750 * 40/100 = 18.300$ euros

Resultado Líquido: $45.750 - 18.300 = 27.450$ euros

Custo do Capital: $(525.000 * 5\% + 975.000 * 6\%) = 84.750$ euros = 5,65% (de 1.500.000)

Resultado Residual (MCR) = RO – CC = $72.000 - 84.750 = -12.750$ euros

EVA = MCR – Imposto = $-12.750 - 18.300 = -31.050$ euros, ou seja, embora tenha um lucro líquido de 27.450 euros, a escolha de investimento neste negócio destruiu 31.050 euros para o acionista.

Referência Bibliográfica Principal:

Jordan, H.; Carvalho das Neves, J. e Azevedo Rodrigues, J. (2015). O controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores, 10ª Edição, Lisboa: Áreas Editora