



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Intensidade dos Controlos de Gestão numa
empresa multinacional japonesa que utiliza a
metodologia *Lean*

Carlota Silva Costa Rodrigues

Universidade Católica do Porto, Católica Porto Business School

Abril de 2025



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Intensidade dos Controlos de Gestão numa empresa multinacional japonesa que utiliza a metodologia *Lean*

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Controlo de Gestão

por

Carlota Silva Costa Rodrigues

sob orientação de

Professor Doutor Vítor Macedo

Universidade Católica do Porto, Católica Porto Business School

Abril de 2025

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a quem me apoiou neste momento do meu percurso acadêmico, proporcionando-me um ambiente confortável e motivador.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Vítor Macedo por todo o apoio e ajuda na realização deste trabalho. Por todas as sugestões e opções de melhoria que me ofereceu.

À Hitachi Energy, em especial às pessoas que colaboraram comigo nas entrevistas, com todo o empenho e motivação, fornecendo informações fulcrais para a obtenção das conclusões apresentadas no trabalho.

Aos meus pais, que são a base para tudo isto ser possível e que me apoiam em todas as conquistas. A eles que nunca me deixaram desistir e proporcionaram sempre todas as condições para que fosse possível.

Ao meu namorado que me deu sempre força e motivação todos os dias e com quem pude partilhar conquistas e dificuldades.

Resumo

Este trabalho pretende analisar a intensidade dos controlos de gestão numa empresa multinacional japonesa que utiliza a metodologia *lean*. A análise foi realizada numa empresa do setor da energia, presente em mais de sessenta países, que utiliza a metodologia *lean* há mais de cinco anos. Procurou-se desenvolver interligações entre três conceitos: práticas *lean*, tipos de controlos de gestão e cultura em multinacionais.

Esta dissertação pretende caracterizar a influência da cultura japonesa numa empresa multinacional, na organização dos sistemas de controlo de gestão mais adequados para os diversos contextos, tendo como base uma metodologia *lean* associada à produção, mas especialmente a procedimentos de Controlo de Gestão.

Iniciou-se com uma revisão dos conceitos teóricos acerca dos temas mencionados, de forma a suportar e encaminhar o tipo de informações que seria necessário questionar à empresa, para posteriores conclusões e interligações. O conceito de *lean* foi abordado, tanto a nível histórico, como de implicações nas empresas. De seguida, foram desenvolvidas algumas ideias no que toca a sistemas de controlo de gestão e tipos de controlos de gestão por Merchant and Van der Stede (2023) e por Malmi & Brown (2008). Por último, foram expostas associações relatadas pela literatura sobre cultura em empresas multinacionais.

Nos capítulos seguintes foi mencionada a metodologia utilizada, com base qualitativa e abordagem por entrevistas semiestruturadas, dentro e fora de Portugal. Foi deixado, também, um espaço para apresentação de informações recolhidas nas entrevistas sobre a empresa.

Por último, os resultados obtidos evidenciaram que existe uma predominância dos controlos de ação, com intensidade moderada dos controlos culturais e de resultados, e uma envolvência mais baixa, mas em lugar estratégico, dos controlos pessoais.

Palavras-chave: *Lean* Manufacturing, tipos de controlos de gestão, cultura, multinacionais, melhoria contínua.

Abstract

This study aims to analyse the magnitude of management controls in a Japanese multinational company that applies the lean methodology. This analysis was conducted in an energy sector company operating in more than sixty countries, which has been using the lean methodology for over five years. Efforts were made to establish interconnections between three concepts: lean practices, types of management controls, and culture in multinational companies.

This dissertation aims to analyse the influence of Japanese culture in a multinational company on the organisation of management control systems best suited for different contexts, based on a lean methodology associated with production, particularly in Management Control procedures.

The research began with a review of theoretical concepts related to the mentioned topics, to support and guide the type of information that would need to be questioned to the company for subsequent conclusions and interconnections. The concept of lean was addressed not only at a historical level but also by focusing on its implications in companies. Subsequently, some ideas regarding the management control system and types of management controls were developed based on Merchant and Van der Stede (2023) and Malmi & Brown (2008). Finally, associations reported in the literature regarding culture in multinational companies were presented.

In the following chapters, the methodology used was discussed, based on a qualitative approach and semi-structured interviews conducted inside and outside Portugal. Space was also allocated for presenting the information gathered from the interviews about the company.

Finally, the results indicate that action controls are predominant, with moderate intensity of cultural and results controls, and a lower but strategically positioned involvement of personal controls.

Keywords: Lean Manufacturing, types of management controls, culture, multinationals, continuous improvement.

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract.....	ix
Índice de figuras.....	xvi
Índice de tabelas	xviii
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos.....	xx
Capítulo 1: Introdução	22
Capítulo 2: Revisão de literatura	26
2.1: <i>Lean Manufacturing</i>	26
2.1.1: Contextualização: Da produção artesanal à produção <i>Lean</i>	26
2.1.2: Conceito de <i>Lean Manufacturing</i>	27
2.2: Controlo de Gestão	28
2.2.1: Sistemas de controlo de gestão	28
2.2.2: Tipos de Controlos de Gestão.....	30
2.2.2.1: Controlos de Resultados.....	30
2.2.2.2: Controlos de Ação	32
2.2.2.3: Controlos Pessoais	33
2.2.2.4: Controlos Culturais	34
2.3: Sistemas de Controlo de Gestão como um pacote.....	35

2.4: Cultura nas empresas multinacionais.....	35
Capítulo 3: Metodologia.....	38
Capítulo 4: Apresentação da empresa.....	42
4.1: Apresentação da empresa Hitachi Energy.....	42
4.2: Áreas de negócio e Estrutura Organizacional.....	42
4.3: Cultura organizacional: Visão, missão e valores.....	43
4.4: Processo de definição de objetivos, metas e resultados.....	43
4.5: Controlo de Gestão	45
4.6: Avaliação de desempenho, incentivos e recompensas.....	46
4.7: Filosofia <i>Lean</i> na empresa	47
Capítulo 5: Discussão do caso	48
5.1: Influência japonesa no funcionamento dos controlos.....	48
5.2: Importância do ajuste cultural das práticas	51
5.3: Reorganização nos países	53
Capítulo 6: Conclusões	58
6.1: Principais conclusões	58
6.2: Limitações do estudo.....	60
6.3: Pistas para investigações futuras	60

Bibliografia.....	61
Anexos.....	65
Anexo 1 – Guião da entrevista ao CEO de Portugal.....	65
Anexo 2 – Guião da entrevista ao responsável das Operações em Portugal ...	67
Anexo 3 – Guião da entrevista à responsável Financeira de Portugal.....	69
Anexo 4 – Guião da entrevista ao responsável pelo departamento de Qualidade e Melhoria Contínua do HUB da Europa.....	71
Anexo 5 – Guião da entrevista à responsável pelos <i>Controllers</i> do HUB da Europa e Egito e ao responsável pelo Controlo Interno no Departamento de IARIC (Auditoria Interna, Risco, Controlo Interno) do HUB da Europa.....	73

Índice de figuras

Figura 1- Distribuição da intensidade dos controlos de gestão na Hitachi Energy - detalhe do Controlo de Ação.....	51
Figura 2- Distribuição da intensidade dos controlos de gestão na Hitachi Energy - detalhe do Controlo Cultural	53
Figura 3- Distribuição da intensidade dos controlos de gestão na Hitachi Energy - detalhe do Controlo de Resultados	55
Figura 4- Distribuição da intensidade dos controlos de gestão na Hitachi Energy - detalhe dos Controlos Pessoais	57

Índice de tabelas

Tabela 1- Caracterização das entrevistas realizadas	41
---	----

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

HE – Hitachi Energy

ABB – Asea Brown Boveri

IARIC - Departamento de Auditoria Interna, Risco e Controlo Interno

Capítulo 1: Introdução

A constante globalização e evolução dos mercados leva à necessidade de procurar novas formas de obter vantagens competitivas nas empresas, face aos seus concorrentes. A melhoria contínua e a persistência em práticas *lean* poderá fazer a distinção de mercado, em conjunto com um sistema de controlo de gestão adaptado ao contexto.

O presente trabalho retrata a análise do caso da Hitachi Energy (HE), uma empresa multinacional japonesa que se encontra distribuída por mais de sessenta países e privilegia as práticas *lean* há mais de cinco anos, utilizando um sistema de controlo de gestão em concordância com esta filosofia.

Este estudo combina metodologias *lean* com os tipos de controlos de gestão sugeridos por Merchant and Van der Stede (2023) e conceitos sobre a cultura em multinacionais. Através da dinâmica da análise da intensidade dos controlos de Merchant and Van der Stede (2023) conseguimos perceber a adaptação da metodologia *lean*, de acordo com a cultura numa multinacional.

O tema surge na medida em que muitos dos estudos realizados se centram no processo de implementação *lean*, e carece o estudo da importância da manutenção desta metodologia e do seu contributo para o departamento de Controlo de Gestão. Com isto, procurei entender a interligação dos controlos de gestão utilizados numa empresa multinacional japonesa, com incidência em diversos países, com a gestão das práticas *lean*. A pertinência desta análise é também sugerida por Malmi e Brown (2008), quando afirmam a conveniência de perceber como é que os elementos de um pacote de controlos se poderão relacionar entre si, nos vários níveis organizacionais existentes numa empresa multinacional. Estes autores adiantaram que o uso dos controlos de ação e de

resultados, ou seja, a gestão baseada em procedimentos definidos ou a predominância da autonomia nos colaboradores, pode ser configurada de acordo com o nível organizacional. Neste caso, a pesquisa sugerida procura uma orientação no que diz respeito ao(s) tipo(s) de controles a utilizar em determinados contextos e características da tarefa.

No seguimento das questões levantadas, para atingir os objetivos propostos, surge a questão de investigação: Qual a intensidade dos Controlos de Gestão numa empresa multinacional japonesa que utiliza a metodologia *lean*?

Na investigação foram utilizadas metodologias qualitativas, com entrevistas semiestruturadas, onde tive a oportunidade de entrevistar pessoas em posições chave na HE, que me possibilitaram uma visão abrangente sobre as práticas existentes.

Esta dissertação começa com uma breve revisão de literatura sobre os conceitos de *lean*, sistemas de controlo de gestão e os tipos de controlos de gestão, terminando com perspectivas da literatura no que toca à cultura e à sua disposição em empresas multinacionais. Os temas abordados procuraram dar suporte à resposta pretendida.

O capítulo seguinte incidiu sobre a metodologia utilizada, expondo a pertinência da abordagem qualitativa através de um estudo de caso, com entrevistas. Foi clarificado o motivo da escolha dos entrevistados, assim como a caracterização das entrevistas realizadas. Este espaço foi dedicado à forma como recolhi os dados para elaborar conclusões.

No capítulo conseqüente foi feita a apresentação da HE, no que diz respeito a diversos pontos, que foram pertinentes para as conclusões. Os tópicos foram separados por subtópicos de análise, que resumem a empresa nos temas abordados na revisão de literatura.

No capítulo de Discussão, foram realçadas as interligações possíveis, de acordo com aquilo que foi estudado teoricamente e aquilo que foi possível extrair das entrevistas, não recorrendo a informação confidencial. A evidência empírica de algumas ideias encontradas permitiu retirar conclusões no que toca à questão de investigação.

Por último, no capítulo de Conclusões foi feita uma síntese das conclusões da dissertação, apresentando algumas limitações e sugestões para investigações futuras.

Capítulo 2: Revisão de literatura

2.1: *Lean Manufacturing*

2.1.1: Contextualização: Da produção artesanal à produção *Lean*

Durante o mesmo Século, e após as duas Grandes Guerras, a indústria automóvel sofreu duas alterações de vulto: após a Primeira Guerra Mundial, Henry Ford e Alfred Sloan da empresa General Motors incentivaram a mudança da produção artesanal para a produção em massa, e após a Segunda Guerra Mundial, Eiji Toyoda e Taiichi Ohno da Empresa Toyota Motor Company foram pioneiros da produção *Lean*, (Womack et al, 1990; Thomaz, 2015; Anne Francine Martins et al ,2015).

A produção artesanal é caracterizada por um conjunto de colaboradores qualificados, com ferramentas simples, mas altamente flexíveis, de forma a ser possível um ajuste completo ao pedido do cliente. Os problemas associados a custos elevados e à falta de poder de compra por parte dos clientes tornou este tipo de produção incompatível com o mercado na época. Desta forma, surgiu a produção em massa, com colaboradores pouco qualificados, a operar em máquinas valiosas e de uma única finalidade, resultando em produtos padronizados e em grande volume. O consumidor consegue um custo mais baixo, mas existe uma variedade e métodos de trabalho muito desanimadores para os trabalhadores. Dada a necessidade de uma mudança de paradigma na produção, surge a produção *Lean*, onde é possível combinar-se vantagens dos tipos anteriormente desenvolvidos, evitando o custo elevado da produção artesanal e a rigidez da produção em massa. A produção *Lean* trabalha com funcionários altamente qualificados e multifuncionais a todos os níveis da

organização, utilizando máquinas flexíveis e automatizadas para produzir grandes volumes e variedades, (Womack et al, 1990; Suzaki, 2010; Thomaz, 2015).

A Toyota foi a grande pioneira da produção *Lean* na indústria automóvel japonesa. Eiji Toyoda, membro da família fundadora da empresa e o gestor de produção da Toyota, Taiichi Ohno, procuraram desenvolver técnicas simples de mudança e analisar os resultados. As grandes mudanças que acompanharam a produção *Lean* sugeriram: agrupar os trabalhadores por equipas; detetar o erro na hora e garantir a sua correção; entender os problemas que a descentralização traz para a melhoria dos processos; permitir a organização de fornecedores, de forma a não criar conflitos entre eles, que pudessem colocar em causa a qualidade; perceber a necessidade de resolver o problema da inflexibilidade das ferramentas; e implementar um sistema de *Just-in-time*, para satisfazer as necessidades do cliente. A Toyota elaborou todos os princípios da produção *Lean* no início dos anos sessenta, incentivando outras empresas japonesas a adotarem esta filosofia, mesmo que isso demorasse muitos anos, (Womack et al, 1990; Kennedy & Widener 2008; Thomaz, 2015).

2.1.2: Conceito de *Lean Manufacturing*

Lean Manufacturing é a expressão adotada para definir o sistema de produção da Toyota, tendo como objetivo a eliminação dos desperdícios, redução de custos e aumento da produtividade, (Kennedy & Widener, 2008; Anne Francine Martins et al ,2015).

Desta forma, todas as atividades que consomem recursos, adicionam custos e não acrescentam valor, ou seja, o seu valor não é perceptível pelo cliente, são desperdícios, (Suzaki, 2010; Erbs et al, 2023). Por consequência, a Toyota identificou os sete tipos de desperdício mais proeminentes: sobreprodução, espera, transporte, processo, *stock*, movimento e defeitos, (Suzaki, 2010; Thomaz, 2015).

O *lean* permite a definição do valor de um produto ou serviço do ponto de vista do cliente. Desta forma, é pertinente ter presente que o cliente não se preocupa com o processo, mas sim com aquilo que observa no final e com o que isso vai satisfazer as suas necessidades, (Erbs et al, 2023; Suzaki, 2010).

A vantagem competitiva no mercado é cada vez mais difícil de atingir, levando a resolução rápida e eficiente de problemas e a redução de desperdícios a serem prioridades nas organizações que querem evoluir. A projeção da melhoria contínua consegue posicionar as empresas onde elas desejam estar, (Suzaki, 2010; Minovski et al, 2021; Erbs et al, 2023).

2.2: Controlo de Gestão

2.2.1: Sistemas de controlo de gestão

O processo de gestão envolve funções de definição de objetivos e formulação da estratégia. O controlo de gestão procura dar continuidade ao processo, executando através da utilização de um sistema de controlo de gestão, (Flamholtz et al ,1985; Otley, et al, 1995; Berry et al, 2009; Merchant & Van der Stede, 2023).

Os sistemas de controlo de gestão devem ajustar-se à estratégia que foi definida através de um processo racional e formal. A formulação estratégica é um processo pouco sistemático e que se foca no longo prazo, e o controlo de tarefas é algo completamente sistemático e direcionado para o curto prazo. Desta forma, o meio termo atingido será o controlo de gestão, onde predomina o controlo e o planeamento com a mesma intensidade, (Flamholtz et al ,1985; Anthony & Vijay Govindarajan, 1998).

De acordo com o ambiente interno e externo da empresa, a definição de objetivos quantitativos ou qualitativos, e financeiros ou não, será o primeiro passo para a implementação de um sistema de controlo de gestão. O

conhecimento dos objetivos não garante o seu cumprimento, logo é fundamental o seu alinhamento através de uma comunicação clara e detalhada, (Berry et al, 2009; Merchant & Van der Stede, 2023).

No segundo passo encontra-se a formulação estratégica, processo de decidir sobre as estratégias e recursos para atingir os objetivos, (Anthony & Vijay Govindarajan, 1998; Berry et al, 2009; Merchant & Van der Stede, 2023).

A literatura reconhece que embora as empresas tenham uma estratégia pretendida, a incerteza do contexto requer resposta às oportunidades emergentes. Embora os sistemas de controlo de gestão apresentem um detalhe minucioso, de forma a conter o máximo de situações, a estratégia executada apresenta uma percentagem reduzida de estratégia pretendida e uma elevada de estratégia emergente, ou seja, aquela que procura dar resposta às contingências, (Otley, et al, 1995; Merchant & Van der Stede, 2023). As estratégias são reformuladas em resposta a uma ameaça ou a uma oportunidade, (Anthony & Vijay Govindarajan, 1998; Berry et al, 2009).

Na etapa de execução surge a necessidade de investir numa comunicação clara, com o apoio do controlo de gestão. A formulação estratégica decide sobre novas ideias e o controlo de gestão implementa-as, (Anthony & Vijay Govindarajan, 1998; Merchant & Van der Stede, 2023). O mesmo compreende um processo no qual a administração, através de uma combinação de mecanismos de controlo projetados, procura influenciar outros membros da organização a implementar as estratégias, de maneira consistente com os objetivos da organização, (Abernethy & Chua, 1996; Anthony & Vijay Govindarajan, 1998; Malmi & Brown, 2008). O controlo de gestão envolve atividades como: planeamento, coordenação, comunicação, avaliação, tomada de decisão e influenciar as pessoas a mudar o seu comportamento, de acordo com os objetivos da organização, (Flamholtz et al ,1985; Anthony & Vijay Govindarajan, 1998).

A dificuldade da congruência de objetivos torna-se o problema central do controlo de gestão, (Anthony & Vijay Govindarajan, 1998). A literatura decompõe esta dificuldade em três problemas: Os funcionários entendem o que esperamos deles? Os funcionários trabalharão arduamente? E farão o que esperamos deles, de forma a atingir os objetivos? (Merchant & Van der Stede, 2023).

As causas dos problemas de controlo de gestão definidos nesta linha de pensamento apresentam-se como: falta de direção, problemas motivacionais e limitações pessoais. Um bom sistema de Controlo de Gestão irá combater estes problemas e será reconhecido por garantir que não ocorrerá uma surpresa desagradável, (Merchant & Van der Stede, 2023).

2.2.2: Tipos de Controlos de Gestão

2.2.2.1: Controlos de Resultados

Os controlos de resultados são um tipo de controlos programados para dar resposta a vários níveis organizacionais. A sua aplicação correta informa os funcionários sobre o que é esperado deles e encoraja-os a agir de acordo com o esperado, combatendo problemas de falta de direção e motivacionais, (Merchant & Van der Stede, 2023).

Estes tipos de controlos são amplamente consistentes com uma organização que procura a descentralização. Neste processo os gestores das várias entidades recebem autoridade para tomar decisões, mas tornam-se responsáveis por elas e pelos resultados que as mesmas produzem, (Merchant & Van der Stede, 2023).

A implementação dos controlos de resultados envolve quatro etapas: definição de dimensões para os resultados desejados, medição do desempenho das dimensões, definição de metas de desempenho para os funcionários e

fornecimento de recompensas para encorajar comportamentos desejados, (Merchant & Van der Stede, 2023).

Na definição de dimensões de desempenho procura-se equilibrar responsabilidades de todos os *stakeholders* da organização. A dificuldade prende-se com a escolha de medidas congruentes com cada dimensão. A medição do desempenho compromete à entidade uma avaliação do funcionário num determinado período, ajustando o *feedback* a cada medida. As metas de desempenho estabelecidas devem ser claras, distinguindo o nível de desempenho e a falta de sucesso de uma sinalizará uma necessidade de melhoria, (Merchant & Van der Stede, 2023).

Por último, as recompensas, encontram-se no final do processo dos controlos de resultados, embora este seja cíclico. Recompensas e incentivos poderão corresponder a aumentos salariais, bónus, ou promoções dentro da organização. Já as punições são o oposto. As recompensas também podem ser intrínsecas e as preferências pelos vários tipos variam de acordo com a região cultural, havendo a necessidade de ajuste do sistema de recompensas, (Merchant & Van der Stede, 2023).

Se as organizações souberem quais os resultados desejados nas áreas e comunicarem de forma eficaz aos funcionários, a possibilidade de sucesso será elevada. Não se pode responsabilizar os funcionários por ações que não são controláveis por eles. E, por último, a viabilidade dos controlos de resultados depende da capacidade de medir os resultados de forma eficaz, ou seja, tem de ser possível atingir os comportamentos desejados. As medidas devem ser objetivas, precisas, oportunas e compreensíveis, (Merchant & Van der Stede, 2023).

Os controlos de resultados são uma forma indireta de controlo, porque não dá direções específicas nem limita decisões dos funcionários, apenas os

responsabiliza por aquilo que depende deles. Para analisar um tipo de controles mais direto, podemos explorar os controles de ação e partir para análise de controles pessoais e culturais, (Merchant & Van der Stede, 2023).

2.2.2.2: Controlos de Ação

Os controlos de ação permitem assegurar que os funcionários realizem as ações desejadas e não realizem ações que sejam prejudiciais para a organização, (Merchant & Van der Stede, 2023).

Existem quatro formas de controlos de ação: restrições comportamentais, revisões pré-ação, responsabilização da ação e redundância, (Merchant & Van der Stede, 2023).

Na primeira, as ações são definidas de forma negativa, ou seja, de forma a tornar o funcionário constrangido se efetuar uma ação não desejada. As mesmas podem ser físicas: como fechaduras, senhas de computadores, e limites a dados valiosos da organização. Ou administrativas, que estão relacionadas com limitar a capacidade de um funcionário na execução de todo o processo de uma tarefa, também pode estar relacionado com limitar a autoridade na tomada de decisão, incluindo, por exemplo, um circuito de aprovação. Outro exemplo pertinente de controlos administrativos está relacionado com a separação das tarefas sensíveis, tornando impossível que uma pessoa conclua a tarefa por conta própria, de forma a evitar desvios e comportamentos indesejados, (Merchant & Van der Stede, 2023).

Nas revisões pré-ação estão associados planos de ação, que pode ser aprovado ou não pelo supervisor, podendo haver modificações e ajustes antes de ser efetuado, (Merchant & Van der Stede, 2023).

A responsabilização pela ação envolve que os funcionários tenham consciência das suas ações, e que as mesmas são rastreadas para recompensas e punições. A comunicação das ações desejadas é normalmente feita através de regras de trabalho, políticas e procedimentos, disposições contratuais e códigos de conduta da empresa, (Merchant & Van der Stede, 2023).

A redundância reflete o processo de atribuir mais funcionários a uma tarefa do que aquilo que é necessário, de forma a garantir uma reserva disponível. (Merchant & Van der Stede, 2023).

As condições para a eficácia dos controlos de ação resumem-se à capacidade da organização em determinar quais são as ações desejáveis e de garantir que as ações não desejáveis não aconteçam, (Merchant & Van der Stede, 2023).

Na impossibilidade de tornar os controlos de ação e de resultados perfeitos, surgem dois tipos que complementam a dinâmica no sistema de controlo de gestão, os controlos pessoais e os culturais, (Merchant & Van der Stede, 2023).

2.2.2.3: Controlos Pessoais

Os tipos de controlos pessoais estão inteiramente ligados a tendências naturais dos funcionários se controlarem ou motivarem. Este tipo de controlos ajuda os funcionários a esclarecerem expectativas e a serem capazes de fazer o que a organização deseja deles, por terem as capacidades e recursos certos. Podem ser implementados de três formas: recrutamento e seleção, formação, e *design* do trabalho e dos recursos, (Merchant & Van der Stede, 2023).

Na primeira forma, compete à organização concentrar e combinar os requisitos do trabalho em questão com as habilidades e competências dos

funcionários. O ajuste do colaborador ao ambiente de trabalho e ao seu lugar na empresa pode ser filtrado nas etapas de recrutamento, (Merchant & Van der Stede, 2023).

A formação é uma forma direta e completa de aumentar a probabilidade de que os funcionários façam um bom trabalho, (Merchant & Van der Stede, 2023).

O *design* do trabalho e os recursos são formas de garantir que a empresa incide sobre a motivação e conforto dos funcionários, para promover uma boa resposta da parte deles no trabalho, (Merchant & Van der Stede, 2023).

2.2.2.4: Controlos Culturais

No que concerne aos controlos culturais, considera-se uma robusta forma de pressionar os funcionários a não se desviarem daquilo que são os valores do grupo organizacional. A cultura traduz-se em tradições, normas, crenças, valores, atitudes e maneiras de nos comportarmos. As normas são regras que poderão estar escritas ou não sobre aquilo que é esperado fazer dentro da organização, (Anthony & Vijay Govindarajan, 1998; Merchant & Van der Stede, 2023).

Há várias formas de moldar as culturas, usando códigos de conduta, recompensas de grupo, transferências intra organizacionais e até arranjos físicos e sociais. Os códigos de conduta (ou de ética) fornecem declarações organizacionais. Estes códigos devem ser reforçados com sessões de formação e discussões informais. As recompensas são fundamentais para que os funcionários sintam uma perspetiva de pertença e propriedade coletiva, encorajando o trabalho em equipa e fortalecendo laços dentro da organização. As transferências intra organizacionais são relevantes para transmitir a cultura de vários pontos da empresa e para dar um maior conhecimento daquilo que são os problemas das várias áreas da empresa. Os arranjos físicos e sociais permitem

moldar a cultura da organização de forma mais forçada, (Anthony & Vijay Govindarajan, 1998).

Os controlos culturais e pessoais podem ter imensas vantagens sobre os restantes tipos de controlo. No entanto, o seu grau de utilização pode variar significativamente consoante as necessidades de cada indivíduo, grupo ou sociedade.

2.3: Sistemas de Controlo de Gestão como um pacote

O conceito de controlo organizacional é mais amplo e por isso permite vários tipos de controlo, enquanto o conceito de sistemas de controlo organizacional se centra apenas em sistemas que visem a coerência com os objetivos, (Flamholtz,1985). Os sistemas de controlo de gestão funcionam de acordo com um contexto e dentro de um sistema de controlo mais amplo. Eles não funcionam isoladamente, mesmo que tenham práticas únicas, (Chenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008).

A adoção de uma abordagem mais ampla poderá projetar uma série de controlos para apoiar os diversos objetivos organizacionais, controlando as atividades e impulsionando o desempenho organizacional. Os diferentes sistemas de controlo de gestão estão associados aos diferentes grupos de interesses em vários momentos, (Malmi & Brown, 2008).

2.4: Cultura nas empresas multinacionais

A gestão de uma organização multinacional envolve o equilíbrio de quatro aspetos relevantes: cultura, estratégia, estrutura e controlo. A estratégia corresponde à componente deliberada, mas também à emergente, envolvendo as decisões de acordo com o país da empresa em questão. A estrutura e o controlo vão determinar a execução da mesma, tal como mencionado anteriormente, sendo visível a quais unidades organizacionais são entregues a gestão local e

coordenação corporativa mais ou menos liberal, (Hofstede, 2001). No que diz respeito à cultura, qual será a melhor forma de gestão a este nível?

Os desafios dos negócios internacionais podem ser entendidos em grande parte através do envolvimento na cultura de cada região. A cultura nacional das pessoas depende do sítio onde estão inseridas e a cultura organizacional dependerá da primeira, (Hofstede, 2001; Ansah & Louw, 2019).

Ao nível dos clientes, o cuidado com as necessidades e preferências locais torna-se um dado importante para a estratégia organizacional a desenvolver. A cultura pode contribuir para a vantagem competitiva, como um recurso intangível e subtil, e a capacidade de adaptação ao local pode definir o desempenho da organização, (Galbreath, 2005; Ansah & Louw, 2019) .

No que diz respeito ao alinhamento cultural do Japão, podemos realçar a orientação para o longo prazo, alta aversão à incerteza e distância moderada ao poder. Numa multinacional japonesa, a transferência dos sistemas japoneses tem de ter em conta cinco condições a nível cultural: uma orientação clara para os funcionários, um fluxo livre de informações, funcionários capacitados e orientados para processos e para resultados, e uma orientação pragmática, (Recht & Wilderom,1998; Anne Francine Martins et al, 2015).

Nas empresas multinacionais existe uma maior tendência para a cultura e os efeitos externos influenciarem o ambiente operacional local, ou seja, haverá um entrave à influência direta da cultura, dado que a cultura organizacional terá mais meios para superar a nacional, (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Gerhart, 2009; Ansah & Louw, 2019). No entanto, estudos também revelam que existe uma probabilidade grande de a cultura nacional limitar a cultura organizacional. A tipologia cultural apresenta diferenças e percebe-se dentro das empresas através dos valores que se transpõe para a organização, (Gerhart, 2009; Ansah & Louw, 2019).

A cultura nacional é percebida como uma programação mental coletiva, num contexto nacional, (Hofstede, 2001; Ansah & Louw, 2019). O comportamento organizacional varia de acordo com o país de origem e a divergência de características tem impacto na escolha das práticas organizacionais, (Pagell, 2004; Ansah & Louw, 2019). Quanto à cultura organizacional, podemos perceber como um conjunto de suposições que um grupo compartilhou, quando tentava lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, (Schein, 1992; Ansah & Louw, 2019). A mesma está associada a crenças desenvolvidas em práticas e processos organizacionais, (Sirmon & Lane, 2004; Ansah & Louw, 2019).

As diferentes culturas levam à construção de diferentes teorias, modelos e práticas. As organizações funcionam em concordância com pressupostos implícitos na mente dos seus funcionários, sendo os pressupostos construídos de acordo com a cultura, havendo a necessidade de ajuste mútuo dadas as especificidades de cada uma, (Hofstede, 2001; Anne Francine Martins et al, 2015). O *Lean*, como filosofia, torna-se um aliado às práticas existentes nas empresas, e por isso, a sua própria noção irá mudar de acordo com o local em que se encontra, (Tenure, 2009; Anne Francine Martins et al, 2015). Desta forma, numa organização multinacional japonesa, será necessário compreender as diferenças da cultura japonesa para a cultura local, e o seu impacto ao nível do *Lean*, (Lagrosen, 2002; Anne Francine Martins et al, 2015).

Para determinada prática ser aceite numa cultura teoricamente diferente, é necessário ser provado empiricamente. Há teorias e modelos que são transportados para locais diferentes da sua origem de construção e não questionam a sua adaptabilidade ao novo sítio e aos valores nele existentes, (Hofstede, 2001).

O funcionamento das empresas multinacionais depende da capacidade de comunicação e cooperação intercultural. No entanto, é importante referir que isso

não é contraditório com a ideia de que ter uma cultura nacional dominante dentro de uma organização multinacional é bastante vantajoso para o seu funcionamento e que tal cultura deve ser fomentada de forma cuidadosa, (Hofstede, 2001).

Há ferramentas de gestão que serão universalmente aplicáveis, no entanto, elas só atingem o seu potencial ideal quando se moldam à cultura em que são inseridas, (Anne Francine Martins et al, 2015; Malmi, et al 2020). Outra questão pertinente que se deve ter em consideração está relacionada com a ideia de que soluções ótimas vão mudando ao longo do tempo, logo, uma reorganização periódica em multinacionais é uma constante, (Hofstede, 2001).

A cultura organizacional afeta os membros da organização, logo irá influenciar a percepção que os mesmo têm perante os tipos de controlos de gestão. Desta forma, a diversidade cultural pode priorizar controlos diferentes, (Birnberg, & Snodgrass, 1988; Ahrens & Mollona, 2007).

Capítulo 3: Metodologia

A metodologia deste trabalho teve uma abordagem qualitativa, dado que o principal objetivo era compreender o contexto em que as ações ocorrem e aquilo que leva à tomada decisão. Para analisar contextos sociais e culturais, precisamos de perceber as motivações das pessoas e as razões pelas quais elas agem de determinada maneira, (Myers, 2020).

A investigação qualitativa é a mais indicada, dado que procura responder a questões do tipo: “O quê?”, “Como?”, “Porquê?” e “Quando?”. Estes métodos estão intensamente ligados a ciências sociais, uma vez que permitem o estudo do tema em profundidade, (Myers, 2020, p. 6).

Aliado a uma abordagem qualitativa, foi utilizado um método de investigação de estudo de caso para fornecer uma análise do contexto e dos processos que dão origem às questões que estão a ser trabalhadas. Através de um estudo de caso é possível obter perspetivas de comportamentos, processos, mudanças, desempenhos e relações, de forma completa, (Yin, 2003; Cassel, 2004).

A escolha do estudo de caso como tipo de investigação permite flexibilidade para se adaptar a teoria emergente. (Cassel, 2004). Este trabalho teve o propósito de analisar o *Lean* numa empresa multinacional japonesa, dado ser o país de origem desta filosofia, em conjunto com os tipos de controlo de gestão nos diferentes países e a sua necessidade de adaptação.

Ao nível de fontes de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e análise documental. Estes tipos de fontes são comuns em métodos como o estudo de caso, (Cassel, 2004; Myers, 2020).

As entrevistas têm como objetivo recolher descrições do mundo real do entrevistado, para posterior análise da informação e associação a fenómenos, (Cassel, 2004). A sua pertinência está relacionada com o objetivo da análise, o contacto pessoal e a natureza das questões de recolha. A predisposição e disponibilidade do gestor em relatar acontecimentos e dar informações pessoalmente, pode trazer vantagens face a um inquérito, (Saunders, et al 2016).

As entrevistas semiestruturadas são normalmente as mais adequadas para uma investigação qualitativa. Neste caso, o entrevistador tem uma lista de temas e algumas questões-chave a abordar que poderão variar, assim como a sua ordem, de acordo com o fluxo da conversa, (Saunders, et al 2016). Desta forma, a entrevista terá um baixo grau de estruturação imposto pelo entrevistador, com perguntas abertas, dado que a flexibilidade e adaptabilidade é o mais importante, (Cassel, 2004). A captação de informação é feita através de gravação da conversa e posterior transcrição da mesma, (Saunders, et al 2016).

Para esta análise desenvolvi cinco guiões de entrevista semiestruturada, com algumas perguntas comuns para garantia de cruzamento das respostas e outras direcionadas para a função da pessoa escolhida. Este cuidado permitiu-me fazer triangulação de dados no que toca a perguntas comuns e perceber de forma pormenorizada alguns pontos específicos de cada função, (Myers, 2020).

Procurei que as perguntas iniciais fossem mais simples e abertas, para promover maior conforto ao entrevistado e deixei as mais difíceis para o fim, quando já se encontrava mais descontraído, (Cassel, 2004). Criei os guiões com perguntas mãe, que correspondem a pontos-chave da minha análise e algumas perguntas em formato de subtópicos, para direcionar a resposta do entrevistado.

No que diz respeito às entrevistas realizadas, na tabela 1, apresenta-se um resumo das características e particularidades de cada uma.

Função da pessoa	Data e local	Duração da entrevista	Local do entrevistado	Idioma da entrevista
1. CEO de Portugal	Oeiras, 12 de fevereiro de 2025	1:10h	Oeiras, Portugal	Português
2. Responsável pelas Operações de Portugal	Oeiras, 14 de fevereiro de 2025	0:47h	Oeiras, Portugal	Português
3. Responsável Financeira de Portugal	Porto, 18 de fevereiro de 2025	1:15h	Porto, Portugal	Português
4. Responsável pelo departamento de Qualidade e Melhoria Contínua do HUB da Europa	Online-Teams, 18 de fevereiro de 2025	1h	Vaesteras, Suécia	Inglês
5. Responsável pelos <i>Controllers</i> do HUB da Europa e Egito	Online-Teams, 24 de fevereiro de 2025	1:10h	Madrid, Espanha	Inglês

6. Responsável pelo Controlo Interno no Departamento de IARIC (Auditoria Interna, Risco, Controlo Interno) do HUB da Europa	Online-Teams, 24 de fevereiro de 2025	1:15h	Houston, Texas, Estados Unidos	Inglês
---	---------------------------------------	-------	--------------------------------	--------

Tabela 1- Caracterização das entrevistas realizadas

Fonte: Elaboração Própria

Importa realçar que a escolha dos entrevistados seguiu um propósito cuidado e rigoroso. A decisão de entrevistar em Portugal e fora do país permite triangulação, dado que pessoas em diferentes locais, poderão dizer coisas diferentes no que toca ao mesmo assunto. Outra ponderação pertinente é a escolha de elementos com funções financeiras e não financeiras, na medida em que o foco do meu trabalho é a parte comportamental do controlo de gestão, escolhi um rácio maior de pessoas com funções menos financeiras, mas que o seu trabalho tem implicações no controlo de gestão.

Tenho a perceção de ter conseguido evitar problemas de *inside research*, na medida em que não fiz uma observação participante, (Cassel, 2004). Certifiquei-me que os entrevistados escolhidos são pessoas com muita experiência e autonomia na empresa, e, por isso, não se deixam influenciar pela nossa relação profissional.

Após a realização das entrevistas, partiu-se para o estudo das informações obtidas. O processo seguinte passou pela análise em que foram feitas deduções e interpretações para obter padrões e descobrir fenómenos sociais em forma de conclusão.

Capítulo 4: Apresentação da empresa

4.1: Apresentação da empresa Hitachi Energy

A HE é uma empresa multinacional que pertence ao grupo japonês Hitachi, Ltd. Esta empresa nasceu em 2020 de um consórcio entre os negócios da Power Grids da Hitachi e da Asea Brown Boveri (ABB), que já tinha mais de 250 anos de experiência no setor da energia. Procuraram unir soluções de tecnologias digitais avançadas da primeira, com soluções de redes elétricas da segunda. Atualmente, a HE é líder pioneira de mercado no setor da energia e tecnologia, procurando soluções sustentáveis, versáteis e seguras.

O seu mercado-alvo está associado às *utilities*, ou seja, aquelas que se encarregam de distribuir e transportar a energia para os consumidores. No entanto, atualmente já procura diversificar o seu mercado para produtores de energia renovável, produtos solares, eólicos e áreas de armazenamento de energia.

4.2: Áreas de negócio e Estrutura Organizacional

A HE trabalha com 150 nacionalidades, em 60 países, tendo aproximadamente 45 000 funcionários. Em Portugal, a organização tem cerca de 70 colaboradores distribuídos entre Lisboa e Porto.

A sede da HE está localizada em Zurique, na Suíça e conta com quatro unidades de negócio: Transformadores, Produtos de Alta Tensão, Automação de Rede e Integração de Rede. A estrutura da organização pode ser caracterizada como matricial, dado que está adequada ao modelo operacional e se apresenta por função, havendo ainda implicações ao nível de regiões e países. Existem áreas transversais às unidades que definem estratégias globais, com vistas macro, no

entanto, fazem o seu ajuste às especificidades de cada região. As unidades de negócio estão distribuídas em 5 regiões que englobam vários países, chamadas “HUB’s”. A HE Portugal, pertence ao HUB da Europa, no entanto tem de apresentar um *Country Manager* que seja representante das situações locais.

4.3: Cultura organizacional: Visão, missão e valores

A visão da HE envolve responder aos desafios da sociedade através de soluções inovadoras. A sua missão está relacionada com contribuir para a sociedade com produtos superiores e originais. Ao nível de valores, a HE procura integrar todos os tipos de valores da sua cultura em: harmonia, sinceridade e espírito pioneiro.

A comunicação desta mensagem é passada regularmente pelo CEO da HE e da comissão executiva. Também existem sessões de forma periódica com o objetivo de orientar e mencionar o tipo de cultura que a HE transmite.

Temas como integridade, ética e diversidade cultural são bastante valorizados e existem formações obrigatórias neste âmbito. A questão da multiculturalidade é um tema bastante debatido dado ser a característica mais forte da empresa. A sua cultura é muito forte e imposta desde o CEO, até ao manager direto, segundo o CEO de Portugal:

“A cultura é transmitida em toda a organização através do efeito cascata”

4.4: Processo de definição de objetivos, metas e resultados

Toda a definição estratégica da HE é da responsabilidade de cada unidade de negócio, ou seja, decisões de onde e como investir. Elas definem em que países

operar, dependendo da análise de mercado que é feita. A estrutura matricial leva a que haja a interação entre as áreas e *inputs* globais.

Ao nível de objetivos e metas, são pedidas nas várias áreas, por país, estimativas no que diz respeito a crescimento e provisões para os próximos anos. O exercício é feito de modo *bottom-up* e existem reuniões para debater números e definir *targets*.

Embora existam informações de cada país, é tudo consolidado numa estratégia global que provém do Grupo, ou seja, do Japão. Os *targets* são apresentados com uma percentagem rígida, e outra flexível consoante o país. Ainda assim, os países têm de seguir as orientações que são facultadas pelas áreas de negócio, mesmo que apresentem sugestões a nível local, as mesmas estão sujeitas a aprovação de um nível superior de hierarquia. As adaptações locais ocorrem pelas especificidades de: existência de fábricas, volume de negócio, características do mercado e próximos investimentos. Desta forma, as metas não podem ser iguais em países com negócios diferentes.

Os planos estratégicos atualmente são elaborados a 10 anos ou em alguns casos num período mais alargado. A revisão constante do planeamento é uma preocupação primária para a empresa e os objetivos apresentados são claros e diretos, de acordo com os entrevistados, mas bastante ambiciosos, dado que, reforçado pela Responsável Financeira de Portugal:

“A empresa quer crescer, mas não de qualquer maneira, procura um crescimento sustentável.”

A nível de resultados, a HE privilegia resultados financeiros, mas não descarta outro tipo de indicadores necessários ao bom funcionamento. Está tudo

mapeado através de ferramentas e plataformas, como o *Power BI*, onde é possível acompanhar os resultados em tempo real e de acordo com o projeto, país, região, ou unidade de negócio.

4.5: Controlo de Gestão

A função de controlo de gestão na HE está muito próxima do negócio. Não se resume apenas a questões financeiras e ao quotidiano daquilo que são funções de *controller*.

Cada *controller* reporta à unidade de negócio a que está associado, embora exista alguma definição ao nível de país de forma vertical.

No que toca à definição de objetivos e metas, vai ao encontro dos procedimentos gerais de definição, e por isso, estabelece-se, também, de forma *bottom-up*. Importa referir que todos os tipos de estimativas apresentadas e desvios às mesmas carecem de uma justificação operacional e de vendas, que acompanha os valores apurados pelo controlo de gestão.

A visão estratégica da empresa é muito virada para o longo prazo, no entanto a nível financeiro ainda se prioriza o curto prazo. Para além disso, a HE continua a precisar de responder a resultados em períodos mais curtos, como por exemplo o *report* do final do mês. O facto do calendário de *report* ser muito apertado e ser necessário apresentar perspetivas de fecho de trimestres e ano, está em linha com a necessidade de tomar ações o mais breve possível, no que toca a desvios face ao planeado.

A HE tem uma equipa específico virada para a questão de auditoria interna, que se nomina de Departamento de Controlo Interno associado ao Departamento de Auditoria Interna, Risco e Controlo Interno (IARIC), que se distribuí pelos vários HUB's. Este departamento procura dar suporte e projetar controlos, de forma a garantir o cumprimento das normas da organização. O controlo de

gestão é uma das áreas que é coberta por um sistema de controlo interno, procurando melhorar os procedimentos em toda a organização. Os tipos de controlos definidos ao nível de procedimentos procuram uniformizar práticas e alinhar interesses, mas dão espaço para alguma flexibilidade local.

4.6: Avaliação de desempenho, incentivos e recompensas

A avaliação de desempenho dos funcionários está estruturada para acontecer duas vezes ao ano. A mesma é feita ao nível de competências, com objetivos de negócio, mas também objetivos comportamentais e de orientação segundo os valores da empresa.

A HE preocupa-se mais com a retenção dos funcionários e promoção da sua formação, do que com a rotatividade dos mesmos.

A formação é muito valorizada e a organização tem uma constante ação no sentido de ajustar as competências dos colaboradores às necessidades da empresa. Existem formações obrigatórias e outras que poderão ser os colaboradores a procurar ou solicitar no portal da empresa.

Outra questão importante de abordar é o facto da HE promover liberdade às pessoas dentro da organização para evoluírem e mudarem de área.

O recrutamento torna-se rigoroso a nível de competências técnicas, pela natureza do negócio, mas também tem um peso muito elevado a parte comportamental e ajuste aos valores da organização.

Existe um sistema de incentivos e recompensas, baseado em bónus financeiro anual, ou promoções e aumentos salariais, mas também outro tipo de recompensas como: seguros de saúde; sessões de terapia e esclarecimento de vários temas, de apoio e ajuda, sem nenhum custo; sessões periódicas de saúde

mental; fornecimento de todo o parque informático para teletrabalho; disponibilização de telefone; e fornecimento de carro em alguns casos.

A cultura portuguesa valoriza mais recompensas financeiras, mas também tem bastante interesse pelos outros incentivos.

4.7: Filosofia *Lean* na empresa

A filosofia *lean* é um conceito discutido na HE, tanto a nível teórico, como a nível prático. O objetivo da mesma é fortalecer o desempenho da organização ao ponto de se tornar um benefício para os clientes também, como foi mencionado pelo Responsável de Operações de Portugal:

“A empresa tem ambições de crescimento, e o *lean*, no fundo, é aquilo que suporta a possibilidade de melhoria contínua.”

O Departamento de Qualidade e Melhoria Contínua que suporta cada uma das áreas de negócio visa diminuir o desperdício a todos os níveis. Existem formações específicas desta metodologia, sendo algumas obrigatórias e outras facultativas, dependendo do nível hierárquico.

A definição de objetivos e metas relacionados com o *lean* e melhoria contínua são definidos *top-down*, dando algum espaço para adaptações locais consoante a necessidade de cada país. A medição dos resultados é feita através de KPI's não específicos de *lean*, mas que levam à interpretação de resultados. A atribuição de tarefas detalhadamente é uma característica que permite eliminação de erros e foco na melhoria contínua.

A HE tem noção de que as mudanças não podem ser repentinas e que os processos de melhoria são progressivos. O ciclo é avaliar o cenário, planejar ações e implementá-las.

Capítulo 5: Discussão do caso

5.1: Influência japonesa no funcionamento dos controles

A HE pertence a um grupo japonês, embora a sua sede esteja localizada na Suíça. Sendo uma empresa multinacional, a sua gestão envolve o equilíbrio de quatro fatores: cultura, estratégia, estrutura e controlo, (Hofstede, 2001).

A cultura em toda a organização tem influência japonesa, num grau elevado, embora haja espaço para adaptação local à cultura nacional. A perspetiva de longo prazo japonesa foi uma das mudanças na HE, passando de períodos de três a cinco anos, para vinte a cinquenta anos. Esta visão permite um maior acompanhamento de resultados e previsões futuras, levando a correções antes dos erros acontecerem, respondendo à aversão à incerteza desta cultura, (Recht & Wilderom, 1998; Anne Francine Martins et al, 2015). A visibilidade da cultura mãe nas organizações multinacionais é um traço discutido teoricamente, (Gerhart, 2009; Ansah & Louw, 2019).

A sua estrutura matricial está alinhada com *targets* com uma definição de 80% globais e 20% com possibilidade de adaptação. A análise dos resultados, depende da região em que o país se encontra, justificando assim a criação de HUB's, como conjuntos de países com características semelhantes, (Hofstede, 2001).

No que diz respeito à estratégia, dada a estrutura organizacional, está entregue a cada área de negócio, o que significa que está centralizada no topo, embora, no seu procedimento de formulação, haja a participação dos vários

países, por ser um processo *bottom-up*. Os objetivos e as metas são definidos através de estimativas e previsões facultadas pelos países, com as devidas justificações, mas carecem sempre da aprovação e ajuste dos responsáveis das áreas de negócio. Os objetivos ambiciosos estão relacionados com a preocupação com o crescimento da empresa e com a resposta aos acionistas, levando os responsáveis a fazer uma gestão mais apertada e rigorosa dos resultados.

No que concerne ao controlo, a função de *controller* na HE apresenta uma versatilidade elevada, dado que para além das tradicionais atividades, também influencia o alinhamento de objetivos dentro da empresa, na medida em que se demonstra uma função que lida com todas as áreas da empresa. No entanto, as práticas de controlo de gestão funcionam como as restantes, em formato de *bottom-up*, e com indicações minuciosas do departamento de controlo interno. Este departamento procura melhorar os processos através da deteção de falhas, de forma a evitar o erro, e reformulações dos planos de execução de forma a evitar desperdícios, com base numa maneira de estar proveniente da filosofia *lean*.

Através destas informações, percebemos que a intensidade dos Controlos de Ação nesta organização são os mais significativos face aos restantes. A procura constante por responder a problemas de falta de orientação e até mesmo de motivação, tornam prioridade assegurar que os funcionários realizam as ações desejadas, (Merchant & Van der Stede, 2023). As restrições comportamentais existentes, por exemplo, são justificativas deste controlo: sobretudo administrativas, limitando a tomada de decisão dos funcionários, incluindo ciclos de aprovação sobre algumas medidas ou decisões e não existir liberdade face à maior parte dos procedimentos estabelecidos, sendo necessário o cumprimento das *deadlines* estabelecidas pela HE na maior parte das funções. Outra característica deste controlo que está presente na HE a nível global, é a necessidade de revisões pré-ação, ou seja, a empresa tem uma estrutura em que,

de facto, é possível sugerir ações, mas estão sempre sujeitas a ciclo de aprovação. Por exemplo, quando um gestor de projeto quer efetuar uma alteração financeira num projeto que coordena, a partir de um certo valor, necessita da aprovação do *project controller*.

A procura pela *standardização* é um traço de controlos de ação muito presente na HE, permitindo que numa empresa multinacional exista uma linha de orientação e controlo. O maior e mais recente exemplo está relacionado com a implementação de um sistema ERP único, o SAP S4HANA, para todos os países, permitindo a centralização da informação e possibilidade de estabelecer procedimentos uniformes.

Relativamente às práticas *lean* na HE, a estrutura do departamento de qualidade e melhoria contínua, aliada a cada unidade de negócio, não tendo uma interação direta nos países, remete para uma organização *top-down*, no sentido em que as regras e procedimentos são estabelecidos no topo e desdobram-se ao longo da cadeia através de regras estabelecidas, na maior parte das vezes, pelo departamento de controlo interno. Estas duas funções estão constantemente em atualização de procedimentos e comunicação para promover a melhoria contínua a todos os níveis. Desta forma, podemos aliar uma intensidade dos controlos de ação elevada, com o objetivo de garantir o cumprimento das práticas que foram desenvolvidas em contexto *lean*. Esta filosofia é apresentada com o objetivo de eliminar desperdícios, melhorando o benefício para o cliente, (Kennedy & Widener, 2008; Anne Francine Martins et al ,2015). É visível a preocupação da HE com o cumprimento das práticas para obter sucesso e crescimento. Desta forma, a HE procura globalizar as práticas *lean*, tal como faz com as restantes, através da *standardização*, com o objetivo de garantir o seu cumprimento em todas as partes do mundo em que está presente.

A influência da cultura japonesa e a preocupação pelo cumprimento rigoroso das práticas *lean*, leva a que a intensidade do controlo de ação seja sentida de forma significativa em todos os países, como está representado na figura 1, com 50%.

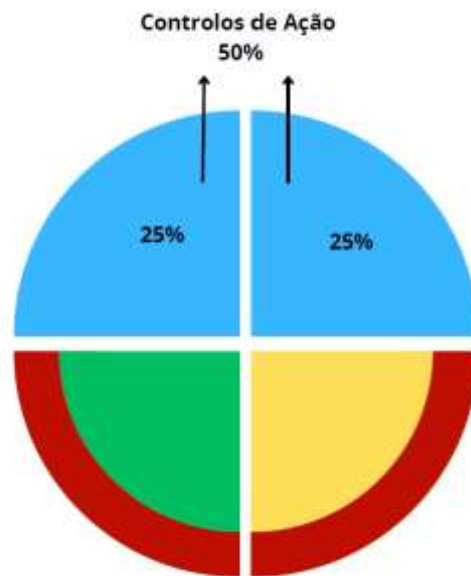


Figura 1- Distribuição da intensidade dos controlos de gestão na Hitachi Energy - detalhe do Controlo de Ação

Fonte: Elaboração Própria

5.2: Importância do ajuste cultural das práticas

O facto de um sistema de controlo de gestão não se resumir unicamente a um tipo de controlos é justificado pela necessidade de adaptação do controlo ao contexto em que se insere, (Flamholtz,1985; Chenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008). Desta forma, surge a necessidade de análise dos restantes tipos de controlo e da sua intensidade.

A integridade e a diversidade cultural na HE levam ao ajuste de ferramentas globais orientadas pelos controlos de ação, a moldarem-se a cada

tipo de cultura. No fundo, a ideia de ajuste cultural corresponde a uma prática com base em filosofia *lean*, na medida em que para mantermos a metodologia com a mesma eficácia, é necessário entender que a cultura nacional é percebida como uma programação mental coletiva, (Hofstede, 2001; Ansah & Louw, 2019). Existem práticas organizacionais mais direcionadas para determinados tipos de cultura organizacional. (Hofstede, 2001; Anne Francine Martins et al, 2015). E, embora a HE tenha como base uma cultura forte, que providencia os três valores mencionados anteriormente, harmonia, espírito pioneiro e sinceridade, há divergências associadas à cultura nacional, que influenciam a organizacional localmente.

O *lean*, como aliado das práticas, sofrerá essa discrepância na mesma proporção, (Tenure, 2009; Anne Francine Martins et al, 2015). As ferramentas estabelecidas de forma rígida, por exemplo a nível controlo interno na HE, poderão ser globalmente aplicadas, e isso justifica o peso dos controlos de ação, no entanto, existem procedimentos que não fazem sentido a nível local e que carecem de uma análise relativa às características do negócio nesse ponto específico no país em questão, (Hofstede, 2001). Logo, o potencial é atingido quando o *controller* no país se compromete a um ajuste dos procedimentos, como foi mencionado pelo responsável de controlo interno:

“A reorganização é uma grande parte do crescimento.”

Todavia, garantindo que não haverá um afastamento em sentido oposto daquilo que é estabelecido globalmente pelas áreas de negócio.

De acordo com a figura 2, os controlos culturais correspondem ao 20% a verde, e, permitem que os objetivos e metas se adequem aos diferentes HUB's ou países.

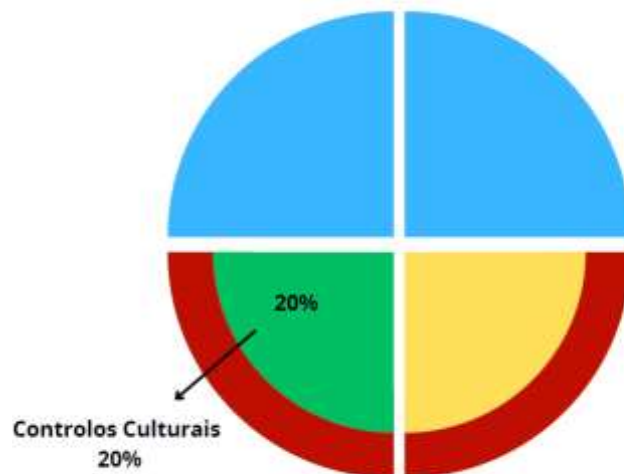


Figura 2- Distribuição da intensidade dos controlos de gestão na Hitachi Energy - detalhe do Controlo Cultural

Fonte: Elaboração Própria

5.3: Reorganização nos países

Quando nos debruçamos na zona amarela da figura 3, estamos a observar os controlos de resultados, com intensidade de 20%, em empresas com características semelhantes à HE.

Na HE a descentralização é mais visível ao nível do país em particular, ou seja, dentro de cada país visualizamos uma estrutura mais achatada, com uma divisão por áreas, não havendo uma cadeia de *report* muito extensa. Consideramos que existe mais autonomia de tomada de decisão, embora numa percentagem limitada, do que na relação entre Portugal e o HUB da Europa, nas diversas áreas. Além disso, é visível o poder de tomada de decisão em alguns colaboradores em Portugal. Mesmo que existam *deadlines* e *targets* definidos pela gestão de topo, terá de haver sempre um elemento que se responsabilize pelas ações do país no contexto da multinacional.

Neste caso, os controlos de resultados acontecem para informar e motivar os funcionários a agir de acordo com os interesses da organização. (Merchant & Van der Stede, 2023). Através deste controlo a HE traça o caminho aos seus colaboradores e ao mesmo tempo motiva-os nas suas tarefas, (Merchant & Van der Stede, 2023). Em cada função, existe uma percentagem de liberdade, onde as ações não são delimitadas especificamente, no entanto, existe responsabilidade da parte de quem as executa, de agir com autonomia, mas dentro daquilo que é esperado pela organização.

Alguns dos processos foram melhorados pela liberdade que foi dada aos funcionários de se envolverem nos procedimentos e recriarem melhores. Um exemplo de uma mudança significativa está relacionado com um método que surgiu em Portugal de agilizar o processo de ensaios aos transformadores vendidos, fazendo testes nas instalações da HE antes da sua instalação no local. Outro exemplo está relacionado com a criação de um espaço para *lessons learnt*, no final de cada reunião mensal de projetos, onde o gestor poderá partilhar com a equipa erros e oportunidades de melhoria.

No que concerne a incentivos e recompensas, a HE prevê de natureza financeira e de natureza comportamental: são atribuídos bónus financeiros anuais aos colaboradores, de acordo com o desempenho; são fornecidos incentivos como seguros de saúde para colaborador e familiares, assim como inúmeras sessões de diversos temas, de forma gratuita. Também será importante referir que a preferência pela recompensa financeira é mais visível em Portugal do que, por exemplo em países asiáticos, onde valorizam mais a possibilidade de flexibilidade de horário. Relativamente ao processo de *feedback* também é previsto duas vezes ao ano.

A práticas *lean* na HE sob a forma de controlos de resultados estão associadas à ferramenta de melhoria contínua, na medida em que, embora o controlo de ação seja mais relevante nesta empresa, é valorizada a liberdade do

funcionário para propor sugestões e ideias de melhoria contínua, visto que é, muitas vezes, a pessoa que está no terreno que percebe as necessidades e fragilidades do processo. A formação em *lean* e melhoria contínua também é um ponto a mencionar como potenciador de sugestões atrativas.

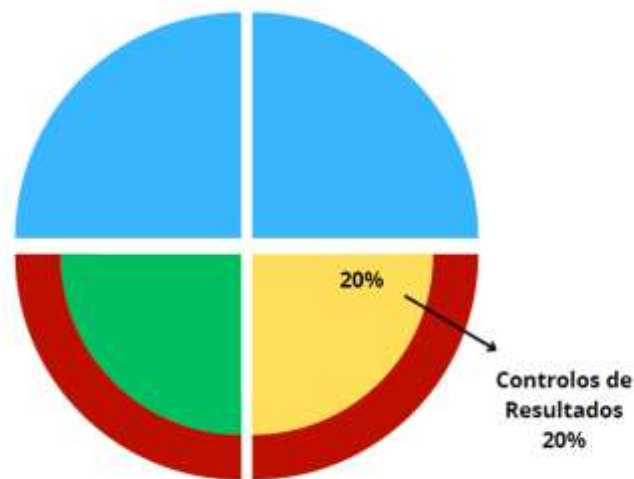


Figura 3- Distribuição da intensidade dos controlos de gestão na Hitachi Energy - detalhe do Controlo de Resultados

Fonte: Elaboração Própria

Os controlos culturais e de resultados, encontram-se envolvidos na cor vermelha, figura 4, que corresponde aos controlos pessoais, com cerca de 10% distribuído igualmente pelos dois controlos, dado que, para ser possível uma boa interpretação e execução das práticas globais e do seu ajuste, com perspetiva de melhoria contínua, é necessário que tenhamos a pessoa certa no lugar certo. Este tipo de controlo irá permitir ajudar o funcionário a esclarecer expectativas e ser capaz de fazer aquilo que a organização espera dele, (Merchant & Van der Stede, 2023).

Para que seja possível atingir este ideal, a HE procura: um recrutamento e seleção rigorosos, através de um ciclo de aprovação, com análise do currículo inicial, e posteriores entrevistas até ao candidato mais adequado, privilegiando os valores da pessoa na mesma medida que valoriza as suas capacidades e competências; uma oferta obrigatória e facultativa bastante diversificada de formação, para que os funcionários estejam constantemente aptos aos novos desafios que a empresa enfrenta, fazendo sempre aquilo que se espera deles; e garante aos funcionários conforto e motivação no que diz respeito ao *design* do trabalho e aos recursos, oferecendo todo o tipo de meios de trabalho materiais e proporcionando um ambiente compatível com a sua personalidade. Estas características são visíveis em toda a organização e procuram que o funcionário se motive de forma tendencialmente natural, dado que os valores e práticas da empresa estão completamente interiorizadas, (Merchant & Van der Stede, 2023). A empresa encontrou soluções para evitar que os problemas identificados por Merchant & Van Der Stede (2023) pudessem surgir.

No que concerne às práticas *lean*, tal como já acontecia quando se falava em produção *lean*, os funcionários têm de ser altamente qualificados e multifuncionais a vários níveis, de forma a permitir a flexibilidade, (Womack et al, 1990; Suzaki, 2010; Thomaz, 2015). Com isto, percebemos a intenção da HE em colocar as pessoas certas para as determinadas funções, na medida em que para o sucesso existir, é necessário que a pessoa seja qualificada dentro da área do *lean* e dentro da sua função diária. Por isso, existem formações de *lean* obrigatórias e facultativas, que não se resumem à função operacional, mas também à maior parte dos colaboradores, independentemente da função. Outro aspeto relevante é a flexibilidade que o *lean* exige. A pessoa adequada à função tem de estar ciente das alterações constantes na empresa e terá de acompanhar essa mudança de forma constante, sem constrangimentos, dado que, tal como foi referido pelos entrevistados:

“A única coisa certa na HE é a mudança.”.

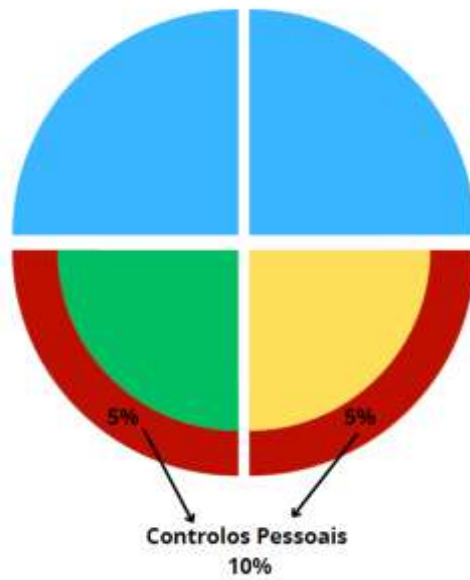


Figura 4- Distribuição da intensidade dos controlos de gestão na Hitachi Energy - detalhe dos Controlos Pessoais

Fonte: Elaboração Própria

Capítulo 6: Conclusões

6.1: Principais conclusões

Esta dissertação teve como objetivo analisar a intensidade dos controlos de gestão numa empresa multinacional japonesa, que utiliza a metodologia *lean*. Procurou-se desenvolver um estudo de caso na Hitachi Energy, uma empresa do setor da energia, e perceber a envolvimento das práticas *lean* no controlo de gestão, sobretudo de acordo com os tipos de controlo apresentados por Merchant and Van der Stede (2023).

De acordo com os resultados obtidos, é possível concluir que toda a organização tem influência da cultura mãe, japonesa, embora haja espaço para adaptação local. A visão de longo prazo e o constante acompanhamento de resultados são notórios como resposta à típica aversão à incerteza desta cultura.

Através da dinâmica de: definição de estratégias, objetivos e metas; restrições comportamentais existentes; revisões pré-ação; e procura constante por *standardização*, concluiu-se que os controlos de ação apresentam uma intensidade superior na HE. A nível de práticas *lean*, percebe-se que os departamentos de melhoria contínua e controlo interno funcionam em concordância com uma implementação de práticas rígidas e congruentes com os controlos de ação. Desta forma, problemas de motivação e de orientação apresentados por Merchant and Van der Stede (2023) são minimizados.

Com uma intensidade intermédia apresenta-se a necessidade de ajuste cultural das práticas estabelecidas. A diversidade cultural e a integridade são preocupações valorizadas na HE, havendo ajuste de acordo com as especificidades locais, tal como é esperado nos controlos culturais. Quanto ao *lean*, as suas práticas moldar-se-ão em harmonia com as restantes, dado que os

seus próprios fundamentos proporcionam uma observação detalhada do ajuste à tarefa em específico.

Aliada a uma intensidade intermédia, realça-se a pertinência da adaptação nos países, de acordo com a descentralização visível. A autonomia de tomada de decisão existe com a condição de não haver oposições com as normas gerais definidas na gestão de topo, como linhas de orientação. A liberdade proveniente de controlos de resultados, permite aos funcionários se envolverem nos procedimentos, potenciando uma atitude constante de melhoria contínua. Já existem diversos exemplos de processos aperfeiçoados por sugestão local. Tudo isto se encontra envolvido com incentivos e recompensas favoráveis. A própria formação *lean* e de melhoria contínua também se torna um aspeto relevante de aspiração de cultura *lean*.

Por último, os controlos pessoais tornam-se uma faixa que envolve os dois controlos mencionados, alertando a necessidade da pessoa certa no sítio certo, para que seja possível a implementação dos controlos de resultados e cultural apresentados ao longo da cadeia de gestão.

De uma visão geral, é possível concluir que a HE é um exemplo de uma empresa de base japonesa. Incute aos seus colaboradores, em cada parte do mundo, as características japonesas da empresa mãe, de tal forma que, inicia com um controlo de uma postura japonesa, e termina com a melhoria contínua novamente, ou seja, com influência e insistência dos valores japoneses. Importa, por último, referenciar que o possível afastamento das características japonesas ao longo do processo de gestão de topo até ao nível organizacional mais baixo, pode ser visto como uma própria prática cultural japonesa, na medida em que a filosofia *lean* potencia o detalhe e a visualização minuciosa da tarefa, ao ponto de ser possível concluir a necessidade de ajuste cultural.

6.2: Limitações do estudo

A pertinência desta dissertação prendeu-se com o facto de existirem muitos estudos sobre a implementação das práticas *lean*, mas não haver literatura suficiente no que diz respeito à maturidade desta filosofia e as implicações que isso pode trazer ao nível de ajustes no controlo de gestão. Foi possível perceber que não existem muitos estudos que associem os temas abordados, sendo, por isso, mais abstrata a organização e desenvolvimento da revisão de literatura. A densidade da abordagem dos três temas em simultâneo, *lean*, tipos de controlo de gestão e cultura em empresas multinacionais, não foi muito discutida pela literatura anterior.

Outra possível limitação está relacionada com a impossibilidade de generalização estatística das conclusões. Este estudo foi realizado apenas numa empresa multinacional japonesa, pelo que para eventual generalização teórica seria necessário replicar estudos semelhantes em diferentes organizações, contextos culturais e, mesmo, épocas.

Por último, uma empresa multinacional japonesa onde são definidas regras que se transmitem em formato cascata pelos vários níveis, requer mais entrevistas por nível organizacional. A influência japonesa nas suas práticas convida os colaboradores até ao chão de fábrica, a elaborar propostas de melhoria contínua, logo, seria pertinente ter adicionado entrevistas a colaboradores da produção na HE.

6.3: Pistas para investigações futuras

Dada a limitação de análise numa única empresa, será pertinente replicar o estudo futuramente em empresas multinacionais, de base japonesa ou não, com diferentes tamanhos e em diferentes países, permitindo ampliar o nível de conclusões acerca da intensidade dos controlos de gestão em empresas que valorizam a metodologia *lean*.

Bibliografia

1. Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). A field study of control system "redesign": The impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569–606. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1996.tb00515.x>
2. Ahrens, T., & Mollona, M. (2007). Organisational control as cultural practice—A shop floor ethnography of a Sheffield steel mill. *Accounting, Organizations and Society*, 32(4-5), 305–331. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.08.001>
3. Anne Francine Martins, Costa Affonso, R., Tamayo, S., Lamouri, S., & Baldy Ngayo, C. (2015). Relationships between national culture and Lean Management: A literature Review. *2015 International Conference on Industrial Engineering and Systems Management (IESM)*, 352–361. <https://doi.org/10.1109/IESM.2015.7380183>
4. Ansah, M. O., & Louw, L. (2019). The influence of national culture on organizational culture of multinational companies. *Cogent Social Sciences*, 5(1). tandfonline.
5. Anthony, R. N., & Vijay Govindarajan. (1998). *Management control systems*. Irwin Mcgraw-Hill.
6. Tanure, B. (2009). "Cultura e diferença nas organizações: Reflexões sobre nós e os outros", São Paulo: Atlas.
7. Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656 -665. doi:10.5465/amr.1986.4306261
8. Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature.

British Accounting Review, 41(1), 2–20.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2008.09.001>

9. Birnberg, J. G., & Snodgrass, C. (1988). Culture and control: a field study. *Accounting, Organizations and Society*, 13(5), 447–464.
10. Cassel, C., & Symon, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage.
11. Chenhall, R., (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting Organizations and Society* 28, 127–168.
12. Erbs, M. M., Detro, S. P., Regina, C., & Rosa, M. (2023). Ferramentas e Elementos Lean mais utilizados na Literatura-Aplicação do PROKNOW-C para Seleção e Análise de um Portifólio Bibliográfico The Most Used Lean Tools and Elements in Literature-Application of PROKNOW-C for Selection and Analysis of a Bibliographic Portfolio. In *JOURNAL OF LEAN SYSTEMS* (Vol. 8, Issue 2). <http://leansystem.ufsc.br/>
13. Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). TOWARD AN INTEGRATIVE FRAMEWORK OF ORGANIZATIONAL CONTROL. In *Accounting Organizations and Society* (Vol. 10, Issue 1).
14. Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, 25(9), 979–987.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.008>
15. Gerhart, B. (2009). How much does national culture constrain organizational culture? *Management and Organization Review*, 5(2), 241–259. doi:10.1111/j.1740-8784.2008.00117.x
16. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. SAGE Publications.
17. Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2008). A control framework: Insights from evidence on lean accounting. *Management Accounting Research*, 19(4), 301–323. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.01.001>

18. Lagrosen, S. (2002). Quality management in Europe: A cultural perspective. *The TQM Magazine*, 14(5), 275–283.
<https://doi.org/10.1108/09544780210439707>
19. Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
20. Malmi, T., Bedford, D. S., Brühl, R., Dergård, J., Hoozée, S., Janschek, O., Willert, J., Ax, C., Bednarek, P., Gosselin, M., Hanzlick, M., Israelsen, P., Johanson, D., Johanson, T., Madsen, D. Ø., Rohde, C., Sandelin, M., Strömsten, T., & Toldbod, T. (2020). Culture and management control interdependence: An analysis of control choices that complement the delegation of authority in Western cultural regions. *Accounting, Organizations and Society*, 101116. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101116>
21. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2023). *Management control systems : Performance measurement, evaluation, and incentives* (5th ed.). Pearson Education Limited.
22. Minovski, R., Jovanoski, B., & Galevski, P. (2021). Lean implementation and implications: experiences from Macedonia. *International Journal of Lean Six Sigma*, 12(1), 78–97. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-10-2016-0057>
23. Myers, M. D. (2020). *Qualitative research in business and management*. SAGE.
24. Otley, D., Broadbent, J., & Berry, A. (1995). An Overview of its Development. In *British Journal of Management* (Vol. 6).
25. Pagell, M. (2004). Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of Operations Management*, 22(5), 459–487. doi:10.1016/j.jom.2004.05.008
26. Recht, R., Wilderom, C. (1998). “Kaizen and culture: on the transferability of Japanese suggestion systems”. *International Business Review*, vol.7, n. 1, pp.7-22

27. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed.). Pearson Education Limited.
28. Schein, E. G. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
29. Sirmon, D. G., & Lane, P. J. (2004). A model of cultural differences and international alliance performance. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 306–319. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400089
30. Suzaki, K. (2010). *Gestão de Operações Lean- Metodologia Kaizen para a Melhoria Contínua* (LeanOP, Unipessoal Lda., Ed.; Copyright, 2010, Trans.) [Review of *Gestão de Operações Lean- Metodologia Kaizen para a Melhoria Contínua*]. (Original work published 1987)
31. Thomaz, M. F. (2015). *Balanced ScoreCard e Hoshin Kanri Alinhamento Organizacional e Execução da Estratégia* (Lidel, Ed.) [Review of *Balanced ScoreCard e Hoshin Kanri Alinhamento Organizacional e Execução da Estratégia*].
32. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180. doi:10.1002/(ISSN)1097-0266
33. Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world : based on the Massachusetts Institute of Technology 5-million dollar 5-year study on the future of the automobile*. Rawson Associates.
34. Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3rd ed., Vol. 5). Sage Publications.

Anexos

Anexo 1 – Guião da entrevista ao CEO de Portugal

1. Como descreve a estrutura de áreas de negócio da Hitachi Energy?
2. Qual é a visão/missão e os valores da organização, e de que forma isso é transmitido aos funcionários?
3. Como funciona a estrutura organizacional?
 - a. Como funciona a delegação de competências? Existe uma maior centralização de competências no topo, ou há maior autonomia e liberdade de atuação?
4. Em que nível de gestão são definidos os objetivos e metas da empresa?
Que tipo de metas são convencionalmente definidas?
 - a. O foco principal é o curto ou longo prazo? Porquê?
 - b. São definidos objetivos e metas diferentes para cada país?
5. Perante as constantes mudanças de contexto e cenário de negócio, considera que o Grupo está atento e promove a reorganização e redefinição de estratégias?
 - a. Como classifica o grau de autonomia de cada país na definição de estratégias locais?
6. A divergência cultural é um aspeto significativo para a Hitachi Energy, como Grupo, no que toca à definição de procedimentos?
 - a. Como funciona a definição da estratégia de negócio a nível multinacional? São apresentadas estratégias comuns para todos os países ou há um foco por regiões?
 - b. Existe autonomia em Portugal para definição de procedimentos e práticas?
7. Como são medidos os resultados na empresa?
 - a. Há medição de resultados financeiros e não financeiros?

- b. Que tipo de indicadores são mais utilizados?
8. Quando existem problemas de procedimentos/processos, normalmente como é que é feita a sua exposição e correção?
- a. Como caracteriza a abordagem numa situação de erro ou falha de um funcionário? Existem consequências para situações de falha?
9. De que forma caracterizaria a filosofia *Lean* dentro da sua organização?
- b. Qual a evolução do interesse e da preocupação da empresa com esta filosofia?
 - c. Considera que a Hitachi Energy tem a preocupação de familiarizar os funcionários da organização com a filosofia *Lean* e as suas implicações? Existem reuniões ou sessões sobre este tema de forma periódica?
10. Como funciona a avaliação de desempenho dos funcionários na organização?
- a. Que tipo de indicadores abrange?
 - b. A Hitachi Energy procura definir objetivos individuais para os seus colaboradores? Como garantem que cada colaborador sabe quais são os seus objetivos individuais?
 - c. Como funciona o processo de *feedback*? Qual é a frequência do *feedback*?
 - d. Na sua opinião, a Hitachi Energy tem uma preocupação maior com a retenção de funcionários e desenvolvimento dos mesmos, ou procura atrair novos talentos?
 - e. Qual o nível de preocupação da organização com a formação dos colaboradores?
12. Existe um sistema de incentivos e recompensas na Hitachi Energy, Portugal?

- d. Em caso afirmativo, as recompensas tendem a ser maioritariamente financeiras ou não financeiras?
 - e. Considera que em Portugal valorizam mais que tipo de recompensas?
13. Qual a motivação dos colaboradores a escolherem a Hitachi Energy como local de trabalho? O que torna a organização mais atrativa do que os seus concorrentes?

Anexo 2 – Guião da entrevista ao responsável das Operações em Portugal

1. Como descreve a estrutura de áreas de negócio da Hitachi Energy?
2. Qual é a visão/missão e os valores da organização, e de que forma isso é transmitido aos funcionários?
3. Como funciona a estrutura organizacional?
 - f. Que implicações isso traz ao nível das Operações?
 - g. Como funciona a delegação de competências? Existe uma maior centralização de competências no topo, ou há maior autonomia e liberdade de atuação?
4. Em que nível de gestão são definidos os objetivos e metas da empresa?
Que tipo de metas são convencionalmente definidas?
 - a. O foco principal é o curto ou longo prazo? Porquê?
 - b. Como classifica o nível de clareza dos objetivos e metas impostos pelo Grupo a nível operacional?
 - c. Como é entendida a pressão da Europa para o cumprimento das metas estabelecidas para Portugal?
 - d. São definidos objetivos e metas diferentes para cada país?

5. A divergência cultural é um aspeto significativo para a Hitachi Energy, como Grupo, no que toca à definição de procedimentos?
 - a. Como classifica o grau de autonomia de cada país na definição de estratégias locais?
6. Perante as constantes mudanças de contexto e cenário de negócio, considera que o Grupo está atento e promove a reorganização e redefinição de estratégias?
 - a. Como classifica o grau de autonomia de cada país na definição de estratégias locais?
7. Como são medidos os resultados na empresa?
 - a. Há medição de resultados financeiros e não financeiros?
 - b. Que tipo de indicadores são mais utilizados?
8. Quando existem problemas de procedimentos/processos, normalmente como é que é feita a sua exposição e correção?
 - a. Como caracteriza a abordagem numa situação de erro ou falha de um funcionário? Existem consequências para situações de falha?
9. Como funciona a avaliação de desempenho dos funcionários na organização? Que tipo de indicadores abrange?
 - a. Como funciona o processo de *feedback*?
 - b. Na sua opinião, a Hitachi Energy tem uma preocupação maior com a retenção de funcionários e desenvolvimento dos mesmos, ou procura atrair novos talentos?
 - c. Como é vista a formação dentro da organização a nível operacional?
10. De que forma caracterizaria a filosofia *Lean* dentro da sua organização?
 - a. Qual a evolução do interesse e da preocupação da empresa com esta filosofia?
 - b. Considera que a Hitachi Energy tem a preocupação de familiarizar os funcionários da organização com a filosofia *Lean* e as suas

- implicações? Existem reuniões ou sessões sobre este tema de forma periódica?
- c. Que tipo de processos *Lean* foram implementados? Ao nível de que áreas e de que forma?
11. Que características de uma gestão de operações japonesa são visíveis na Hitachi Energy?
- a. Considera que em Portugal esses traços são visíveis também?
12. Qual a motivação dos colaboradores a escolherem a Hitachi Energy como local de trabalho? O que torna a organização mais atrativa do que os seus concorrentes?

Anexo 3 – Guião da entrevista à responsável Financeira de Portugal

1. Como descreve a estrutura de áreas de negócio da Hitachi Energy?
2. Qual é a visão/missão e os valores da organização, e de que forma isso é transmitido aos funcionários?
3. Como funciona a estrutura organizacional?
 - a. Que implicações isso traz ao nível do Controlo de Gestão?
 - b. Como funciona a delegação de competências? Existe uma maior centralização de competências no topo, ou há maior autonomia e liberdade de atuação?
4. Em que nível de gestão são definidos os objetivos e metas da empresa? Que tipo de metas são convencionalmente definidas?
 - a. O foco principal é o curto ou longo prazo? Porquê?
 - b. Como classifica o nível de clareza dos objetivos e metas impostos pelo Grupo a nível financeiro?
 - c. Como é entendida a pressão da Europa para o cumprimento das metas estabelecidas para Portugal?

- d. São definidos objetivos e metas diferentes para cada país?
- 5. A divergência cultural é um aspeto significativo para a Hitachi Energy, como Grupo, no que toca à definição de procedimentos?
 - a. Existe autonomia em Portugal para definição de procedimentos e práticas de controlo de gestão?
- 6. Perante as constantes mudanças de contexto e cenário de negócio, considera que o Grupo está atento e promove a reorganização e redefinição de estratégias?
 - a. Como classifica o grau de autonomia de cada país na definição de estratégias locais?
- 7. Como são medidos os resultados na empresa?
 - a. Há medição de resultados financeiros e não financeiros?
 - b. Que tipo de indicadores são mais utilizados?
- 8. De que forma caracterizaria a filosofia *Lean* dentro da sua organização?
 - a. Qual a evolução do interesse e da preocupação da empresa com esta filosofia?
 - b. Considera que a Hitachi Energy tem a preocupação de familiarizar os funcionários da organização com a filosofia *Lean* e as suas implicações? Existem reuniões ou sessões sobre este tema de forma periódica?
- 9. Quando existem problemas de procedimentos/processos, normalmente como é que é feita a sua exposição e correção?
 - a. Como caracteriza a abordagem numa situação de erro ou falha de um funcionário? Existem consequências para situações de falha?
- 10. Como funciona a avaliação de desempenho dos funcionários na organização? Podemos caracterizá-la como objetiva, subjetiva ou mista?
 - a. Como funciona o processo de *feedback*?

- b. Na sua opinião, a Hitachi Energy tem uma preocupação maior com a retenção de funcionários e desenvolvimento dos mesmos, ou procura atrair novos talentos?
 - c. Qual o nível de preocupação da organização com a formação dos colaboradores?
11. Existe um sistema de incentivos e recompensas na Hitachi Energy, Portugal?
- a. Em caso afirmativo, as recompensas tendem a ser maioritariamente financeiras ou não financeiras?
 - b. Considera que em Portugal valorizam mais que tipo de recompensas?
12. O Controlo de Gestão é uma área que se estende a duas grandes vertentes, a vertente numérica, com a análise de desvios, orçamentação e a parte comportamental, com todos os procedimentos e práticas que permitem o alinhamento de objetivos dos funcionários. Considera que na Hitachi Energy são visíveis estas duas vertentes? Qual considera que a organização poderá valorizar mais?
13. Qual a motivação dos colaboradores a escolherem a Hitachi Energy como local de trabalho? O que torna a organização mais atrativa do que os seus concorrentes?

Anexo 4 – Guião da entrevista ao responsável pelo departamento de Qualidade e Melhoria Contínua do HUB da Europa

1. Can you tell me a bit about your role at Hitachi Energy?
2. How does the organizational structure work?

- a. How does delegation work? Is there greater centralization of competencies at the top, or is there greater autonomy and freedom of action?
3. What is the organization's vision/mission and values, and how are they communicated to employees
4. Is the *Lean* philosophy a matter of interest to Hitachi Energy?
 - a. If so, why?
 - b. Is there a specific department to deal with this issue? How is it organized?
 - c. Do you think Hitachi Energy is concerned with familiarizing its employees with the *Lean* philosophy and its implications?
 - i. Are there regular meetings or sessions on this subject?
5. What factors led the Group to adopt these principles?
 - a. How has the company's interest and concern for this philosophy evolved?
6. What kind of *Lean* processes have been implemented?
 - a. In which areas and countries and in what way?
7. What characteristics of Japanese operations management are visible at Hitachi Energy?
8. Is cultural divergence a significant aspect for Hitachi Energy as a Group?
 - a. With regard to this philosophy, are different objectives and targets set for each country?
9. How are *Lean* principles transmitted within the organization to the various countries? How do you rate the level of clarity of this transmission?
 - a. How would you rate the degree of autonomy each country has in defining local *Lean* strategies?

10. How do you rate the intensity of this philosophy in Portugal?
11. How are the results of *Lean* practices measured?
 - a. What kind of indicators are most commonly used?
12. What factors do you consider fundamental to the success of this philosophy?

Anexo 5 – Guião da entrevista à responsável pelos *Controllers* do HUB da Europa e Egito e ao responsável pelo Controlo Interno no Departamento de IARIC (Auditoria Interna, Risco, Controlo Interno) do HUB da Europa

1. Can you tell me a bit about your role at Hitachi Energy?
2. How does the organizational structure work?
 - a. What implications does this have for management control?
 - b. How does delegation work? Is there greater centralization of competencies at the top, or is there greater autonomy and freedom of action?
3. What is the organization's vision/mission and values, and how are they communicated to employees
4. At what level of management are the company's objectives and targets set?
What kind of goals are conventionally set?
 - a. Is the main focus on the short or long term? Why?
 - b. How would you rate the clarity of the Group's financial objectives and targets?
 - c. How do you understand Japan' pressure to meet the targets set for Europe?
 - d. Are different objectives and targets set for each country?

5. Is cultural divergence a significant aspect for Hitachi Energy as a Group when it comes to defining procedures?
 - a. Is there autonomy in the various countries to define management control procedures and practices?
6. How are the objectives passed on to the various countries?
 - a. What kind of means do you use to ensure that management control practices are carried out correctly in the various countries?
Meetings, filling in uniform documents.
7. Are there different types of control according to the characteristics of each country?
 - a. Do you consider some to be more restrictive than others? Why?
8. Faced with the constant changes in the business context and scenario, do you think the Group is attentive and promotes the reorganization and redefinition of strategies?
 - a. How do you rate the degree of autonomy each country has in defining local strategies?
9. How are the company's results measured?
 - a. Are financial and non-financial results measured?
 - b. What kind of indicators are most commonly used?
10. How would you characterize the *Lean* philosophy within your organization?
 - a. How has the company's interest and concern for this philosophy evolved?
 - b. Do you think Hitachi Energy is concerned with familiarizing its employees with the *Lean* philosophy and its implications? Are there regular meetings or sessions on this subject?
11. Is there a system of incentives and rewards at Hitachi Energy?

- a. If so, do the rewards tend to be mostly financial or non-financial?
 - b. Do you think that different countries value different rewards?
12. Do you think that in different countries there are different aversions to uncertainty when it comes to management control practices?
13. Management Control is an area that encompasses two main aspects: the numerical aspect, with the analysis of deviations and budgeting, and the behavioral aspect, with all the procedures and practices that allow employees to align their objectives. Do you think these two aspects are visible at Hitachi Energy? Which do you think the organization could value more?