



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

OKRs nas empresas

O caso Amkor Technology

Paulo Alexandre Santos da Costa Ferreira

Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa

Abril 2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

OKRs nas empresas

O caso Amkor Technology

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

por

Paulo Alexandre Santos da Costa Ferreira

sob orientação de

Professor Doutor Vítor Macedo

Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa

Abril 2024

Agradecimentos

Quero agradecer a todos os que me ajudaram na realização deste trabalho. A começar pela minha família, os meus pais e irmãos que sempre me apoiaram e facilitaram a conquista desta oportunidade. Um especial obrigado à minha tia e madrinha que me ajudou a dar os últimos toques finais. Aos meus amigos pelo apoio incondicional e motivação, nos tempos mais difíceis.

Ao meu orientador Professor Doutor Vítor Macedo por todo o apoio dado ao longo da elaboração da dissertação, assim como na orientação que tanto me ajudou.

A todos os intervenientes nas entrevistas pela sua contribuição, fundamental para esta dissertação, em especial à minha chefe Joana Taveira, porque me permitiu a sua realização em tempo útil de trabalho e facilitou a articulação com todos os entrevistados.

Quero agradecer, também, a toda e qualquer pessoa que indiretamente possa ter influenciado positivamente o meu percurso durante todo o processo que culminou na escrita desta dissertação.

A todos, o meu sincero e profundo, OBRIGADO!

Resumo

No cenário empresarial atual, marcado pela competição e globalização crescentes, as organizações enfrentam uma variedade de desafios e complexidades. Nesse contexto, é essencial que as empresas estabeleçam estratégias claras para fortalecer a sua capacidade competitiva e para alcançar esse objetivo, é crucial contar com o suporte de metodologias eficazes de gestão. Essas abordagens não apenas ajudam a navegar pelas complexidades do ambiente empresarial, mas também permitem uma melhor adaptação às mudanças e uma maximização das oportunidades de crescimento.

Seguindo exemplos bem-sucedidos como os da Intel e da Google, são cada vez mais as empresas que procuram e aplicam a metodologia OKRs (*Objectives and Key Results*). Com o presente estudo de caso, analisou-se o uso desta metodologia de forma complementar ao *Balanced Scorecard*, com vista a perceber como é que estas duas metodologias se podem juntar e trazer mais vantagens para a organização.

Foram realizadas seis entrevistas dentro do grupo Amkor Technology, especificamente na fábrica em Portugal (ATEP). Os colaboradores escolhidos para estas entrevistas foram diretores de diferentes áreas (Recursos Humanos, Financeira, Operações e Qualidade), o *Chef Operating Officer* da empresa e um Engenheiro da Qualidade.

Este estudo permitiu concluir que a organização encara a metodologia OKR como um meio de colmatar limitações que o *Balanced Scorecard* apresenta. Para além disso, aquela metodologia traz vantagens promissoras para o crescimento dos seus colaboradores e da empresa em si.

Palavras-chave: OKR, metas, organização, objetivos.

Abstract

In today's business environment, marked by fierce competition and increasing globalisation, organisations face a variety of challenges and complexities. In this context, it is essential that companies establish clear strategies to strengthen their competitive capacity, and, to achieve this, it is crucial to have the support of effective management methodologies. These approaches not only help to navigate the complexities of the business environment, but also allow for better adaptation to change and maximisation of growth opportunities. After great examples of this, such as Intel and Google, the demand for and application of OKRs (Objectives and Key Results) by companies has grown considerably.

This case study aims to analyse the use of the OKRs methodology, in a complementary way to the Balanced Scorecard, with a view to understanding how these two methodologies can come together and bring more advantages to the organisation.

Six interviews were conducted within the Amkor Technology group, specifically at the factory in Portugal (ATEP). The employees chosen for these interviews were four managers from different areas (Human Resources, Finance, Operations and Quality), the company's Chief Operating Officer and a Quality Engineer.

What has emerged from this study is that the organisation needs this complement offered by the OKR methodology, which enables it to overcome the limitations of the Balanced Scorecard. In addition, this methodology brings promising advantages for the growth of its employees and the company itself.

Key words: OKR, targets, organisation, goals.

Índice

Agradecimentos	5
Resumo	7
Abstract	9
Índice de figuras	14
Índice de tabelas	16
Glossário de abreviaturas	18
Introdução	20
Capítulo 1	23
1. OKRs: Da história ao conceito, vantagens e implementação	23
1.1 História dos OKRs	23
1.2 OKRs – Conceito	24
1.3 Implementação dos OKRs	25
1.4 Vantagens e desvantagens dos OKRs	27
1.5 OKRs vs. BSC	28
Capítulo 2	32
OKRs nas empresas: O caso Amkor Technology	32
1. Objetivos	32
2. Metodologia	33
2.1 Estudo de caso: enquadramento	33
2.2 Organização	34
2.3 Participantes	35
2.4 Procedimentos	36
2.4.1 Entrevistas	36
2.4.2 Seleção das questões e entrevistados	38
Capítulo 3	41
1. Resultados e Discussão	41
1.1 Limitações do BSC	42

1.2	Proposta de Melhoria: OKRs – um desenho de intervenção e a sua fundamentação	50
	Capítulo 4	55
	Conclusão	55
	Bibliografia	57
	Webgrafia	60
	Anexos	61

Índice de figuras

FIGURA 1: Esquema geral da tese 21

FIGURA 2: Implementação do OKR por tipo de empresa 26

Índice de tabelas

TABELA 1: MBOs vs OKRs..... 24

TABELA 2 :Principais diferenças entre OKR e BSC/KPI 30

TABELA 3: Entrevistados, Função, Data e Duração da entrevista..... 35

Glossário de abreviaturas

BSC – *Balanced Scorecard*

CEO – *Chief Executive Officer*

COO – *Chief Operating Officer*

OKR – *Objectives & Key Results*

Introdução

Nos ambientes dinâmicos e competitivos dos negócios modernos, a busca pela eficiência e foco estratégico tornou-se uma prioridade inegável para organizações em busca de crescimento e excelência. Nesse contexto, a metodologia de definição e acompanhamento de metas conhecida como *Objectives and Key Results* (OKRs) emergiu como um instrumento fundamental para empresas que procuram não apenas estabelecer objetivos, mas também impulsionar resultados mensuráveis e alinhados com as suas estratégias.

Os OKRs são um sistema de gestão de metas que oferece clareza, direção e alinhamento dentro das organizações. De forma muito sucinta, os Objetivos (*Objectives*) representam aspirações amplas e ambiciosas da empresa, enquanto os Resultados-Chave (*Key Results*) são indicadores específicos e mensuráveis que sinalizam o progresso em direção a esses objetivos.

Tendo como base a filial portuguesa do grupo industrial Amkor Technology, este estudo procurou responder à seguinte questão de investigação:

Como podem os OKRs complementar uma metodologia já implementada na organização – no caso, o *Balanced Scorecard* –, de forma a trazer não só as suas vantagens, como ajudar a suprimir limitações da metodologia inicial?

Este estudo utiliza uma metodologia qualitativa, na forma de estudo de caso. Para o efeito, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com a finalidade de compreender e conhecer o funcionamento de uma metodologia já presente e uma possível integração de outra (*challenger*).

Este TFM está organizado do seguinte modo: Capítulo 1, da história ao conceito, implementação, vantagens e desvantagens dos OKRs e OKRs *vs* BSC. Capítulo 2, a empresa, os objetivos e a metodologia. Capítulo 3, resultados e discussão. Capítulo 4, conclusão.

Este mesmo alinhamento da tese está descrito no esquema da página seguinte.

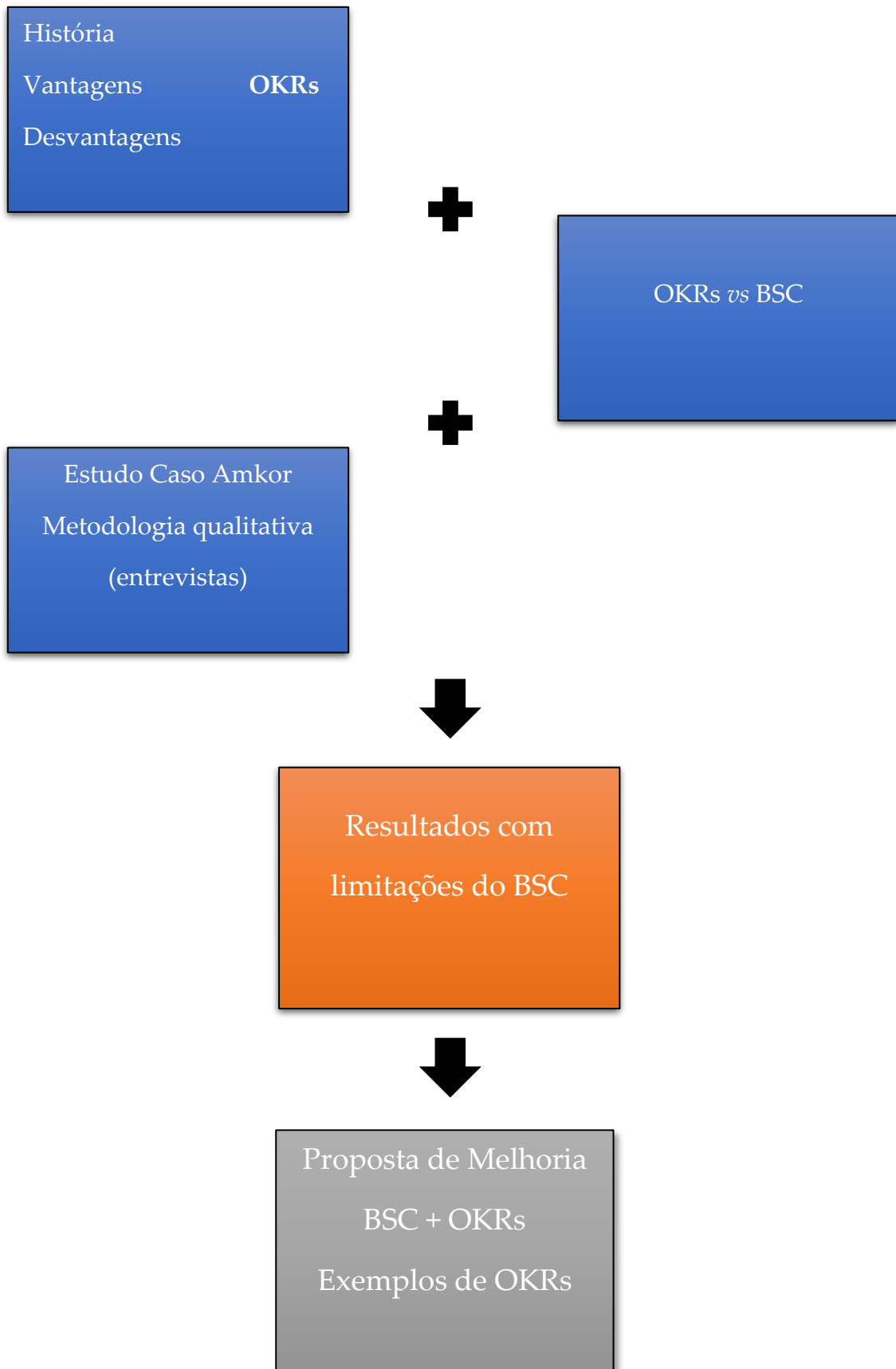


FIGURA 1: Esquema geral da tese

Capítulo 1

1. OKRs: Da história ao conceito, vantagens e implementação

1.1 História dos OKRs

As décadas de 1950 e 1960 marcaram o surgimento da abordagem da Gestão Estratégica no mundo dos negócios (Kurzynski, 2009). Neste tempo histórico, é crucial destacar a importância da filosofia de Gestão por Objetivos (MBO - *Management by Objectives*), introduzida por Peter Drucker (1954). Essa filosofia (*Management by Objectives*) teve um impacto significativo nas organizações, ao definir metas junto das mesmas, impulsionando a sua produtividade, lucratividade e, conseqüentemente, melhorando a sua reputação diante da concorrência.

A origem dos OKRs remonta à década de 1970, quando o executivo e líder empresarial, Andrew Grove, então CEO da Intel, desenvolveu uma metodologia revolucionária para impulsionar o desempenho e a eficiência organizacional. Grove é frequentemente citado como uma das figuras pioneiras na criação e popularização dos OKRs, sendo-lhe frequentemente atribuída a criação da metodologia. Na sua obra *High Output Management* (1985) Grove articulou os princípios fundamentais por detrás dos OKRs, delineando a importância de estabelecer objetivos claros e mensuráveis para guiar o progresso de uma empresa.

O conceito foi posteriormente refinado e difundido por John Doerr (2018), um investidor do Vale do Silício e defensor entusiasmado dos OKRs. Doerr, no seu livro *Measure What Matters* (2018), detalha não apenas a origem dos OKRs na Intel, mas também a sua ampla implementação na Google e em várias outras

empresas de destaque. A sua contribuição foi crucial para popularizar os OKRs como um instrumento poderoso para definir e alcançar metas empresariais.

Depois do sucesso na Intel e na Google, outras organizações de referência adotaram a mesma metodologia, tais como: Netflix, LinkedIn, Amazon, Dropbox, Spotify, Samsung, BMW, Panasonic, Disney e Dell (Doerr, 2018).

Na tabela abaixo (tabela 1), e em jeito de síntese, ilustra-se de que forma a Gestão por Objetivos (Peter Drucker, 1954) contrasta com a metodologia OKRs por Grove (1970) na Intel:

MBOs	Intel OKRs
“O quê”	“O quê” e “como”
Anual	Trimestral ou mensal
Privado e pouco claro	Público e transparente
<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up</i> ou lateralmente
Ligado à compensação	Quase sempre separado da compensação
Aversão ao risco	Agressivo e inspiracional

TABELA 1: MBOs vs OKRs

Fonte: Doerr, 2018

1.2 OKRs – Conceito

Os OKRs são uma metodologia de definição e acompanhamento de metas que visa estabelecer objetivos amplos e definir resultados-chave específicos para alcançar esses objetivos. Em essência, os OKRs são compostos por dois elementos principais: Objetivos e Resultados-Chave.

Os objetivos são “concise statement outlining a broad qualitative goal designed to propel the organization forward in a desired direction.” (“declaração concisa que descreve um objetivo qualitativo geral destinado a impulsionar a organização numa direção desejada”) (Niven & Lamorte, 2016, p.30). Eles representam metas de alto nível que a organização, equipa ou indivíduo deseja alcançar num determinado período e são descritos de maneira clara, aspiracional

e orientada para resultados. Os objetivos devem ser inspiradores, desafiadores e alinhados com a visão e estratégia da organização, proporcionando uma direção clara para todos os envolvidos.

Os resultados-chave são “quantitative statement that measures the achievement of a given objective” (“declaração quantitativa que mede a realização de um determinado objetivo”) (Niven & Lamorte, 2016, p.30). Eles são indicadores específicos e mensuráveis que demonstram o progresso em direção aos objetivos e funcionam como marcos ou métricas tangíveis que ajudam a avaliar o avanço e o desempenho em relação aos objetivos estabelecidos. Cada objetivo pode ter vários resultados-chave, geralmente de três a cinco, que são quantificáveis, alcançáveis e estão intimamente ligados ao objetivo maior.

A estrutura dos OKRs segue uma lógica hierárquica e modular, permitindo que sejam implementados em diferentes níveis organizacionais, desde a empresa como um todo até equipes específicas e indivíduos. Além disso, os OKRs são frequentemente definidos em ciclos temporais, geralmente trimestrais ou semestrais, para promover uma abordagem ágil na definição e revisão das metas.

1.3 Implementação dos OKRs

A implementação dos OKRs inicia-se com a definição dos objetivos de alto nível da empresa ou da equipe. Esses objetivos devem ser claros, desafiadores e alinhados com a visão e estratégia organizacionais. Para cada objetivo, identificam-se os resultados-chave específicos e mensuráveis que indicarão o progresso em direção aos objetivos. Esses resultados-chave devem ser quantificáveis, alcançáveis e estarem intimamente ligados aos objetivos. Para melhor compreensão do referido, apresentamos o seguinte exemplo:

Objetivo - Garantir a sustentabilidade financeira da empresa;

Resultados-chave - Aumentar a faturação em 20%; reduzir os custos operacionais em 20%; reduzir os custos com a contratação em 10%.

Radonic (2017) afirma que o primeiro passo para a correta implementação do sistema OKRs, numa organização é a prévia formação intensiva e a forma como tal é feito, depende do tamanho da organização. O esquema abaixo ilustra esta relação entre a implementação de OKRs e a tipologia da empresa:

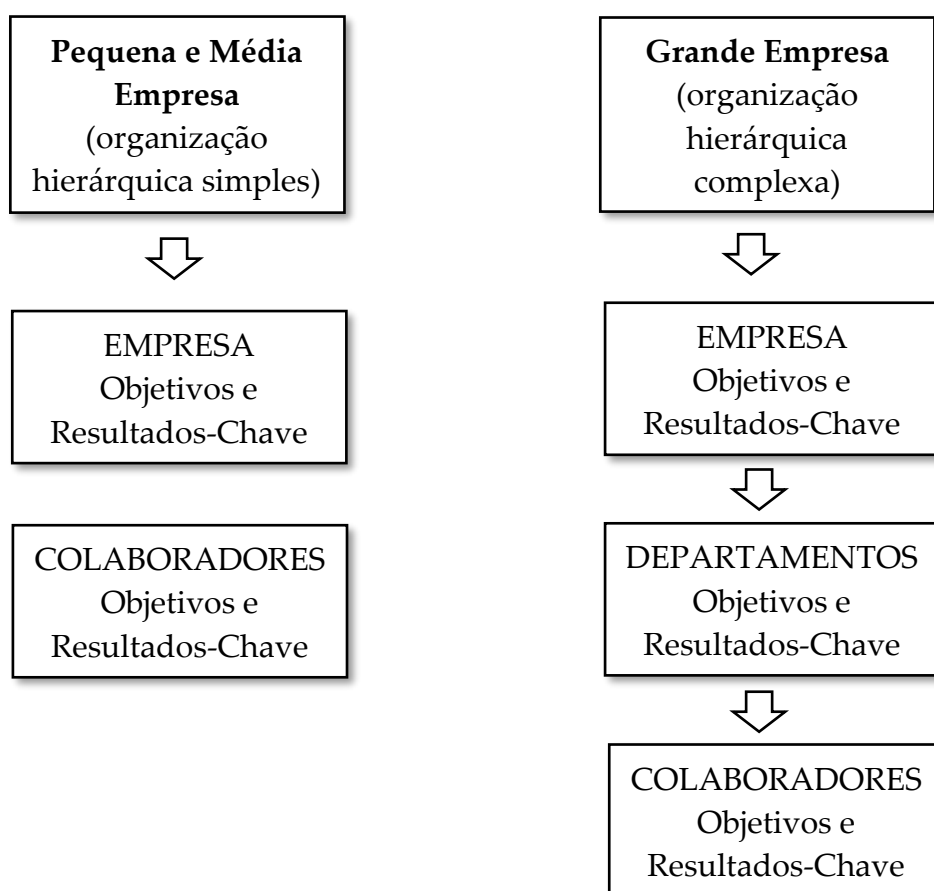


FIGURA 2: Implementação do OKR por tipo de empresa
Fonte: Radonic, 2017

Os OKRs devem ser comunicados de forma clara e transparente a toda a organização. Tal procedimento garante que todos entendam os objetivos e resultados-chave e estejam alinhados com as prioridades estratégicas. O processo pode envolver a cascata dos OKRs, ou seja, a definição de OKRs de nível superior seguidos por OKRs de níveis inferiores, garantindo, dentro da organização,

alinhamento vertical e horizontal se considerar que os pares depois também alinham os seus objetivos.

Durante o período determinado para aplicação dos OKRs (trimestral, semestral), as equipas acompanham regularmente o progresso dos resultados-chave. Isso pode ser feito por meio de reuniões periódicas ou atualizações frequentes. Se necessário, os OKRs podem ser ajustados, ao longo do ciclo, levando em consideração mudanças nas condições ou no ambiente de negócios. A flexibilidade é uma característica-chave dos OKRs.

Ao final do período determinado, os OKRs são avaliados em relação aos resultados alcançados. Isso inclui rever o progresso, identificar os sucessos e desafios enfrentados e analisar lições aprendidas. Com base na avaliação do ciclo anterior, as equipas podem planear e estabelecer novos OKRs para o próximo período, refinando metas e estratégias conforme necessário.

1.4 Vantagens e desvantagens dos OKRs

Como em qualquer metodologia há sempre vantagens e desvantagens associadas. As vantagens identificadas por diferentes autores são:

Alinhamento e clareza de objetivos: John Doerr, no seu livro *Measure What Matters* (2018), enfatiza a capacidade dos OKRs de alinhar objetivos e aumentar a clareza dentro das organizações, garantindo que todos estejam orientados para as metas estratégicas;

Foco e priorização: Paul Niven e Ben Lamorte, em *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs* (2016), destacam a capacidade dos OKRs de direcionar o foco para objetivos prioritários, evitando dispersão e maximizando o seu impacto;

Agilidade e flexibilidade: Christine Wodtke, em *Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results* (2014), ressalta a

flexibilidade dos OKRs, permitindo ajustes ágeis conforme as condições e prioridades se alterem.

Por outro lado, quanto às desvantagens temos:

Possível stress por metas irreais: Andy Grove, em *High Output Management* (2018), apontam o risco de estabelecer resultados-chave inatingíveis, o que pode resultar em desmotivação e *stress* para os colaboradores;

Desafios na implementação e gestão: Alex Yakyma, em *The Rollout: A Novel about Leadership and Building a Lean-Agile Enterprise with SAFe* (2016), conhecido pelo seu trabalho na integração de OKRs com metodologias ágeis, aborda os desafios de implementar e gerir efetivamente os OKRs, enfatizando a necessidade de uma gestão cuidadosa e suporte organizacional.

1.5 OKRs vs. BSC

A metodologia *Balanced Scorecard* surgiu em meados da última década do século passado através dos autores como Robert S. Kaplan e David P. Norton. Estes autores estudaram 12 empresas, durante um ano, no sentido de desenvolver um sistema de medição de *performance*. O BSC, para além dos objetivos meramente financeiros, contempla outros objetivos não-financeiros, *i.e.*, operacionais, de forma a dar aos gestores uma noção mais holística da *performance* da empresa. Estes últimos focam-se em três perspetivas da empresa (para além da financeira): clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Mary Shapiro, 2016).

O *Balanced Scorecard* permite que os gestores olhem para o seu negócio sob quatro perspetivas importantes, respondendo basicamente a quatro questões:

1. Para alcançar a nossa visão, como devemos ser vistos pelos nossos clientes? (perspetiva do cliente)

2. Para satisfazer os nossos clientes, em que processos nos devemos sobressair? (perspetiva dos processos internos)
3. Para alcançar a nossa visão, como sustentar a habilidade de mudar e progredir, de forma a criar valor? (perspetiva de aprendizagem e crescimento)
4. Para ter sucesso financeiramente, como devemos aparecer aos nossos investidores? (perspetiva financeira)

Além disso, ao mesmo tempo que nos dá informações sob quatro perspetivas diferentes, o *Balanced Scorecard* minimiza o excesso de informação, limitando o número de indicadores usados. Ter um número limitado de indicadores não é, normalmente, um problema para as empresas. O mais comum é o número de indicadores ir aumentando com o tempo, criando confusão e dispersão de informação. O *Balanced Scorecard* obriga os gestores a focarem-se nos indicadores chave de *performance* que guiarão os fatores críticos de sucesso da empresa (Kaplan e Norton, 1992).

Tal como acontece com outras metodologias de acompanhamento estratégico, o BSC e os OKRs procuram auxiliar o acompanhamento e, no limite, o (in)cumprimento e/ou superação dos objetivos presentes na estratégia de uma organização (Zhou & He, 2018).

Apesar de terem o mesmo objetivo, OKRs e BSC, são metodologias diferentes, conforme se salienta na Figura (3), no topo da página seguinte, construída a partir de Zhou & He (2018) e de Radonic (2017).

	OKR	BSC/KPI
Definição e acompanhamento/revisão	Mais frequente	Menos frequente
Transparência e abertura	Mais transparente (<i>Bottom-Up</i>)	Menos transparente (<i>Top Down</i>)
Definição de objetivos	Maior abertura a toda a organização	Essencialmente ao nível topo da hierarquia da organização
Definição das metas	Negociável e ambiciosa	Imposição (<i>Top Down</i>) a toda a organização
Ligação com a estratégia	Mais limitada	Mais clara

TABELA 2 :Principais diferenças entre OKR e BSC/KPI

Fonte: Radonic, 2017; Zhou & He, 2018

Os OKRs facilitam o alinhamento vertical e horizontal dos objetivos em toda a organização, garantindo que cada membro da equipa compreenda como o seu trabalho contribui para os objetivos gerais da empresa. Dessa forma, os OKRs ajudam a superar a falta de alinhamento entre metas individuais e objetivos estratégicos, evitando desconexões que podem ocorrer com outras metodologias, como o *Balanced Scorecard* (BSC).

Em síntese, diríamos que os OKRs, reconhecidos pela sua agilidade, foco em objetivos mensuráveis e alinhamento estratégico, oferecem uma abordagem diferente do BSC que, ao contrário daqueles, abrange diversas perspetivas de desempenho.

Os OKRs poderiam proporcionar uma mudança positiva, trazendo mais agilidade, foco direcionado e maior capacidade de adaptação num ambiente de negócios dinâmico. No entanto, essa transição também enfrentaria desafios, como a necessidade de formação e treino dos colaboradores, a garantia de alinhamento entre as metodologias e a gestão eficiente da mudança organizacional. Foi esta a dimensão que procurámos estudar e aprofundar, que

apresentaremos no próximo capítulo, e fizemo-lo inquirindo e analisando a opinião de um conjunto de quadros experientes de uma empresa multinacional, também implantada em Portugal.

Capítulo 2

OKRs nas empresas: O caso Amkor Technology

Considerando os elementos explorados sobre a metodologia dos OKRs, desde a sua história, estrutura e implementação e, subsequentemente, a sua comparação com a metodologia BSC, surge um desafio de investigação: entender como a metodologia dos OKRs se poderia aplicar numa empresa multinacional que já empregue o *Balanced Scorecard* (BSC).

A transição de uma metodologia para outra, numa empresa multinacional, exige uma avaliação cuidadosa. Seria essencial considerar a cultura organizacional, a capacidade de adaptação, o momento estratégico da empresa e a disposição para mudanças significativas na gestão de metas. Em consonância, propusemo-nos estudar a opinião sobre este assunto – a junção de duas metodologias, de um conjunto de profissionais de uma organização multinacional, como a seguir descreveremos de forma mais específica, ao nível dos seus objetivos e metodologia utilizada, bem como da apresentação, análise e discussão de resultados. É igualmente parte integrante deste estudo a descrição de uma proposta de melhoria, em resultado dos dados encontrados e da sua análise.

1. Objetivos

O primeiro objetivo deste estudo é o de realizar uma análise abrangente da metodologia atualmente empregada pela empresa em estudo. Isso envolve uma investigação detalhada sobre como os objetivos organizacionais são estabelecidos e como o desempenho é avaliado dentro da organização. Além disso, pretende-se examinar os impactos que essa metodologia tem na organização como um

todo. Isso inclui aspetos como alinhamento estratégico, motivação dos funcionários, eficácia operacional e cultura organizacional.

Em seguida, procura-se entender a disponibilidade da empresa para adotar novas metodologias de gestão. Isso requer uma análise cuidadosa das barreiras potenciais que podem impedir a introdução de novas abordagens. Pode-se explorar se essa relutância em mudar é resultado de restrições internas, como políticas organizacionais ou estrutura hierárquica, ou se é devido a uma falta de familiaridade ou compreensão das novas metodologias disponíveis.

Por fim, pretende-se avaliar a viabilidade e a complementaridade da metodologia OKR em relação à abordagem atualmente adotada pela empresa. Isso envolve uma comparação detalhada das características, princípios e práticas dos OKRs com a metodologia existente. A ideia é identificar áreas de sinergia e oportunidades de integração que possam melhorar a eficácia dos processos de definição de metas e avaliação de desempenho na organização.

Estes objetivos fornecem uma estrutura detalhada para investigar a metodologia atual da empresa, a sua disposição para a mudança e as possíveis vantagens da adoção dos OKRs como uma abordagem complementar.

2. Metodologia

2.1 Estudo de caso: enquadramento

A presente dissertação consiste num estudo de caso, que segue uma metodologia qualitativa, realizado em contexto real na filial portuguesa de uma multinacional industrial tecnológica.

Assim, começaremos por apresentar nesta secção a organização onde o estudo foi realizado. Seguidamente, identificaremos de forma muito breve quer as funções dos entrevistados, quer os procedimentos adotados, incluindo a

elaboração dos guiões de entrevista, a recolha de dados (entrevistas) e os procedimentos de análise dos dados recolhidos.

2.2 Organização

A Amkor Technology emerge como uma das principais empresas no setor de semicondutores, oferecendo soluções avançadas de embalagem e teste para empresas líderes em tecnologia, em todo o mundo. Fundada em 1968 e sediada em Tempe, Arizona, a Amkor estabeleceu uma trajetória notável de inovação e excelência na indústria de semicondutores.

A história da Amkor é uma narrativa de transformação e crescimento contínuo. Desde as suas origens como uma pequena empresa de teste de semicondutores até à sua ascensão, como um dos principais fornecedores globais de serviços de embalagem, teste e fabricação de semicondutores, a Amkor tem evoluído em sincronia com os avanços tecnológicos.

A empresa destaca-se não apenas pela sua excelência técnica, mas também pela sua posição estratégica na cadeia de fornecimento de semicondutores. Como uma das principais prestadoras de serviços de montagem e teste de dispositivos semicondutores avançados, a Amkor desempenha um papel crucial na facilitação da inovação tecnológica global.

A procura incessante pela inovação, tem sido um dos pilares da Amkor. O seu compromisso com a pesquisa e desenvolvimento resultou em soluções de embalagem avançadas e testes precisos, impulsionando o progresso e a confiabilidade dos dispositivos semicondutores utilizados em uma ampla gama de setores, desde eletrónicos de consumo até aplicações industriais e automotivas.

A organização interna da *Amkor Technology* em Portugal estrutura-se hierarquicamente em um Presidente Executivo (CEO) e um Presidente Operacional (COO) e organiza-se em diferentes departamentos, tais como: Operações, Recursos Humanos, Financeiro, Infraestruturas, Informática e Qualidade. Para além destes departamentos, possui também a parte produtiva dividida em diferentes áreas e clientes.

2.3 Participantes

O estudo contou com seis entrevistas. Concretamente, os participantes das entrevistas realizadas foram:

- Engenheiro da Qualidade – Miguel Reis;
- Diretor da Qualidade – Rui Almeida;
- Diretora Financeira – Joana Taveira;
- Diretora de Operações – Alexandra Castro;
- *Chief Operating Officer* – Moreira da Silva;
- Diretor dos Recursos Humanos – Carlos Rocha.

Nome do Entrevistado	Função	Data	Duração
Miguel Reis	Engenheiro da Qualidade	21/02/2024	30 minutos
Rui Almeida	Diretor da Qualidade	21/02/2024	40 minutos
Alexandra Castro	Diretora de Operações	23/02/2024	30 minutos
Joana Taveira	Diretora Financeira	27/02/2024	40 minutos
Moreira da Silva	<i>Chief Operating Officer</i>	01/03/2024	30 minutos

TABELA 3: Entrevistados, Função, Data e Duração da entrevista

2.4 Procedimentos

2.4.1 Entrevistas

Robert Yin (2014) trata de forma exaustiva os casos de estudos e métodos qualitativos. Referencia, ainda, a análise documental e *inside research*, outra metodologia de investigação e um potencial problema que também foram tidos em conta na elaboração desta dissertação.

Quanto à análise documental, o investigador recolheu documentos internos da empresa, como relatórios, políticas, registos de reuniões, entre outros. Esses documentos ofereceram *insights* valiosos sobre a cultura organizacional, processos internos, histórico da empresa, tomadas de decisão, entre outros aspetos relevantes para o estudo de caso. A análise desses documentos pode ajudar a contextualizar os dados recolhidos a partir das entrevistas e observações do investigador, fornecendo uma compreensão mais abrangente do caso estudado.

Relativamente à *inside research*, Yin discute a importância de mergulhar no contexto de estudo, interagindo com os participantes e *stakeholders* para obter uma compreensão mais profunda e contextualizada dos fenómenos estudados. Ter acesso aos dados e às pessoas foi uma vantagem para o investigador, por fazer parte da organização, mas isso também poderia enviesar a sua pesquisa, por estar demasiado envolvido. Todavia, como só tem um contacto mais presente com um dos entrevistados (Diretora Financeira) e não convive quotidianamente com os restantes entrevistados, estes não sabem a opinião do investigador sobre os assuntos tratados. Para além disso, os entrevistados são pessoas com muita experiência e com funções de relevo na empresa, o que lhes permite falar com segurança sobre os temas sem estarem preocupados com as opiniões dos restantes elementos da empresa.

Nesta tese foi aplicada, ainda, a *action research* (McNiff, 2013) que é uma abordagem de pesquisa participativa e orientada para a ação, que procura promover a mudança prática por meio da colaboração entre investigadores e membros da organização. Esta abordagem concentra-se na resolução de problemas práticos e na produção de conhecimento relevante e aplicável ao contexto específico em que é conduzido. Esta metodologia foi usada quando no final se apresenta exemplos de compatibilização/complementaridade de metodologias para aplicar na organização.

Para a realização do estudo de caso, foram feitas entrevistas, na modalidade de entrevistas semiestruturadas, a partir de um guião inicial orientador (anexo 1), e posteriormente foi feita a sua análise, por forma a organizar a informação em categorias percebidas, cujos resultados fossem discutidos à luz dos objetivos formulados e das implicações para futuros estudos ou uso desta metodologia em contexto organizacional.

A utilização de entrevistas em investigação traz várias vantagens (Brewerton and Millward, 2001; Mason, 2002; Yin, 2011) e no caso específico deste estudo, por estas razões, que experienciei:

Profundidade e detalhe: As entrevistas permitiram-me explorar temas complexos com profundidade. Os entrevistados tiveram oportunidade de expressar as suas opiniões, experiências e perspetivas de maneira detalhada, o que levou a uma compreensão mais completa do tema estudado;

Flexibilidade: As entrevistas ofereceram flexibilidade, tanto para mim quanto para os entrevistados. Foi possível adaptar as perguntas de acordo com as respostas e explorar áreas de interesse emergentes durante a entrevista. Essa flexibilidade permite uma abordagem mais orgânica e holística para a recolha de dados;

Contextualização: Ao contrário de outros métodos de recolha de dados, como questionários, as entrevistas permitiram que os entrevistados contextualizassem as suas respostas. Isso significa que pude entender não apenas o que os entrevistados pensam, mas também por que pensam assim, o que adiciona uma camada de profundidade à análise;

Empatia e compreensão: Durante as entrevistas, tive a oportunidade de estabelecer uma conexão pessoal com os entrevistados. Essa interação pode levar a uma maior empatia e compreensão das experiências dos entrevistados, o que é essencial para uma pesquisa qualitativa eficaz.

2.4.2 Seleção das questões e entrevistados

As questões foram elaboradas com vista a um melhor entendimento de como os objetivos são implementados na organização e quais os impactos que eles trazem para o sucesso da mesma. As questões são em maioria iguais, para depois permitirem a triangulação, e só algumas das questões é que diferem em especificidade - para se focarem nas áreas de cada um dos entrevistados.

Os entrevistados escolhidos foram quatro diretores de departamentos, para analisarmos as diferentes perspetivas de cada área. O facto de serem diretores dá-nos a possibilidade de ter uma perspetiva dos maiores influenciadores de estratégia. Além daqueles, foi entrevistado um dos presidentes, para termos a vertente do topo da cadeia, e um engenheiro, para termos também uma vertente de um nível mais baixo na hierarquia. Joana Taveira, Diretora do Departamento Financeiro e chefia do investigador, facilitou a articulação entre o entrevistador e os participantes ao nível da apresentação e estabelecimento de horários para o efeito.

Para uma análise mais exata e aprofundada das entrevistas, foi feita a sua gravação para, então, posteriormente serem transcritas e analisadas. A análise

das entrevistas, regularmente usada em estudos qualitativos e estudos de caso (Bell, 1999; Flick, 2002; Yin, 2014), seguiu o método da análise de conteúdo, sob a forma descritiva de dados, com vista a facilitar e melhorar a articulação do caso com a sua discussão.

O guião de entrevista foi elaborado pensando em questões comuns para todos os entrevistados, questões que recolhessem informação relativa aos objetivos traçados para o estudo. Já para a especificidade das funções dos entrevistados, foram colocadas questões diferenciadas, por forma e compreender-se perspectivas associadas às funções desempenhadas. Tal associação, de questões gerais aos objetivos e de questões específicas a funções, pode depreender-se da leitura do guião, colocado em anexo a este trabalho.

2.4.3 Proposta de melhoria: apresentação da metodologia OKR

Como já referido anteriormente, a metodologia qualitativa por meio de entrevistas permitiu um maior entendimento das razões do uso da metodologia *Balanced Scorecard* e dos resultados que essa metodologia tem dado aos seus colaboradores e organização. Primeiramente, o *Balanced Scorecard* é algo que a “casa-mãe” exige e só por aí já traz uma obrigatoriedade explícita. Adicionalmente, observou-se com a introdução do tema da tese (OKRs) e através do questionário para recolha de opinião dos participantes, pelas respostas dadas (como veremos no capítulo seguinte), que muitos desconhecem a metodologia OKR. Após uma pequena apresentação informal aos recursos humanos e chefia do investigador sobre os OKRs, observou-se uma receptividade para, no futuro, poder testar-se esta metodologia neste contexto organizacional. Esclarecendo, a proposta feita e iniciada através da realização desta dissertação, não foi a de usar a metodologia OKR como alternativa, mas sim como metodologia complementar à metodologia já implementada na empresa.

Desta forma, iríamos manter a *report* que a “casa-mãe” exige, mas melhorá-la, mediante as limitações eventualmente identificadas, para um melhor aproveitamento da organização dos seus colaboradores e para uma maior motivação por parte dos mesmos.

Contextualizado o estudo feito, quanto ao seu enquadramento metodológico, organização estudada, participantes e procedimentos utilizados passemos, no próximo capítulo, aos resultados obtidos e à sua discussão.

Capítulo 3

1. Resultados e Discussão

Os resultados obtidos, a partir das entrevistas realizadas, não se organizaram em tabela e por categorias, embora elas estejam consideradas implicitamente, mas antes de forma descritiva, por termos considerado que o uso de texto descritivo nos permite, de forma mais clara, simples e sincronizada articular os mesmos com a sua discussão. Yin (2014) aborda a necessidade de mencionar os resultados das entrevistas de maneira descritiva e detalhada. Ele sugere que os investigadores devem apresentar uma narrativa clara e abrangente dos principais temas, descobertas e *insights* derivados das entrevistas. Isso pode incluir uma descrição detalhada dos pontos de vista, experiências e opiniões dos participantes.

Em consequência, optou-se por realizar a apresentação conjunta e articulada de resultados e discussão de resultados, utilizando como forma de ilustrar a análise, que fomos realizando, excertos das entrevistas que se encontram no anexo 1 deste trabalho. Yin (2011) enfatiza a importância de incluir excertos diretos das entrevistas para apoiar e ilustrar os principais pontos discutidos. O mesmo autor também sugere que esses excertos podem ser usados para fornecer exemplos concretos das perspectivas dos participantes, enriquecendo assim a análise e a compreensão do leitor.

Os resultados e a sua discussão estão organizados em categorias encontradas ao nível das limitações do BSC observadas.

1.1 Limitações do BSC

No mundo empresarial contemporâneo, a busca pela eficiência operacional e a capacidade de medir o desempenho tornaram-se imperativos cruciais para o sucesso sustentável das organizações. Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* emerge como uma ferramenta estratégica multifacetada e que está enraizada profundamente no tecido corporativo da Amkor Technology. A sua adoção e implementação não são apenas uma escolha, mas também um requisito da "casa-mãe". O alinhamento com as diretrizes e objetivos estratégicos estabelecidos pela entidade controladora exige um sistema de *reporting* que vá além das métricas financeiras tradicionais, abrangendo aspetos como a satisfação do cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento organizacional. Desse modo, nesta secção, usando os resultados das entrevistas em forma de excertos, pretende-se analisar as referidas entrevistas, feitas à liderança de topo de diferentes áreas para melhor entender quais as possíveis falhas que esta metodologia apresenta. A entrevista a um engenheiro da qualidade também foi efetuada para trazer uma perspetiva *bottom-up*.

Após esta análise de resultados foram observadas algumas limitações, tanto na metodologia em si, como na forma como é aplicada. Concretamente, encontramos três limitações que foram referenciadas por pelo menos quatro dos entrevistados.

Uma das limitações é a da complexidade e falta de clareza nos processos de avaliação. O entrevistado Miguel Reis (Engenheiro da Qualidade) menciona que os processos de avaliação de desempenho não são claros e, em alguns casos, são até complexos demais. Isso pode levar à falta de compreensão por parte dos colaboradores e dos gestores, dificultando a eficácia do sistema de avaliação. Na opinião do Engenheiro da Qualidade, houve alturas em que tiveram algumas

diferenças de complexidade no sistema, mas tudo dependia de como o *manager* aplicava.

Esta afirmação vai ao encontro do que Joana Taveira (Diretora Financeira) considera sobre a complexidade e abrangência, ou seja, considera que embora o *Balanced Scorecard* seja uma ferramenta amplamente utilizada, a sua implementação pode ser complexa e requerer um grande esforço de planejamento e coordenação para garantir que todos os aspetos da organização sejam considerados. Joana Taveira menciona que todas as áreas devem ser incluídas na avaliação, o que pode ser desafiador devido à diversidade de funções e responsabilidades dentro de uma empresa:

"Para já devem ser muito bem pensados. Deverão incluir toda a organização, não apenas algumas posições. Todas as pessoas são importantes para conseguir chegar aos objetivos que a cada ano ou a cada momento, as empresas querem ter, por isso deverá ser abrangente."

Moreira da Silva (COO) também toca neste ponto, quando fala da complexidade na implementação do BSC. O BSC é considerado uma ótima ferramenta para balancear diferentes perspetivas, sendo que a sua implementação pode ser complexa. Moreira da Silva menciona a importância do desdobramento criterioso dos indicadores e a necessidade de precisão na seleção dos indicadores-chave. Isso sugere que a implementação do BSC pode ser difícil e requer um planejamento cuidadoso:

"O *Balanced Scorecard*, acaba por ser algo que permite precisamente balancear as várias perspetivas. Eu penso que continua a ser uma ótima ferramenta. Portanto, o desdobramento sendo importante tem de ser muito criterioso e muito cuidadoso."

Carlos Rocha (Diretor de Recursos Humanos) comprova mais uma vez aquela perspectiva com o que refere sobre a perda de ligação entre o BSC e os objetivos individuais ao longo do tempo, mencionando que houve uma fase em que a ligação entre o BSC e os objetivos individuais era mais forte, mas que isso se perdeu ao longo do tempo, deixando o processo menos eficaz:

"Penso que houve uma altura que nós fazíamos uma ligação maior entre o BSC e os objetivos individuais. Perdeu-se um bocado. [...] Portanto, não facilita muito a gestão de desempenho ou pelo menos estamos demasiado dependentes do supervisor."

Uma outra limitação refere-se à rigidez e falta de adaptabilidade. Alexandra Castro (Diretora de Operações) afirma que apesar de haver uma necessidade de um processo adaptável, o processo de avaliação deve ser "um bocadinho *standard* para todos". Isso sugere uma certa rigidez da organização que pode não se adequar às diferentes necessidades e circunstâncias individuais.

Joana Taveira (Diretora Financeira) também menciona dentro desta limitação, a possível falta de inovação e adaptação, porque é importante trazer inovação e mudança para os processos de avaliação de desempenho para evitar a estagnação e a rotina. Isso sugere que os sistemas de avaliação existentes, como o *Balanced Scorecard*, podem tornar-se obsoletos, se não forem atualizados e adaptados às necessidades em constante mudança da organização. Na opinião da Diretora Financeira, é importante trazer inovação, uma mudança, para não cair na rotina.

Rui Almeida (Diretor da Qualidade) evidencia a falta de flexibilidade e adaptação. O entrevistado descreve um processo de definição de metas e métricas que é ajustado anualmente. No entanto, essa abordagem pode ser rígida demais, especialmente em ambientes de negócios dinâmicos. A falta de

flexibilidade para ajustar metas e métricas, ao longo do ano, pode resultar em planos estratégicos desatualizados ou irrelevantes:

"Ao definir o plano estratégico nós revemo-lo e, digamos, realinhamo-lo numa base anual. [...] Tenta-se de ano para ano, mediante aquilo que é o objetivo estratégico para o ano, ajustar os KPIs em função disso."

Ainda dentro desta limitação, Carlos Rocha (Diretor de Recursos Humanos), fala da falta de alinhamento com o desenvolvimento de carreira. O entrevistado menciona que nem sempre o plano de carreira e o plano de formação estão detalhados e executados conforme o necessário. Isso pode resultar em desigualdades no desenvolvimento dos colaboradores, deixando alguns para trás:

"Embora esteja instituído, nem sempre é levado ao detalhe que precisa. O que resulta que pode haver pessoas que têm um plano de carreira desenvolvido, que têm um plano de formação que é executado, e outros podem ficar aquém."

A terceira limitação que foi constatada é a necessidade de ajuste e acompanhamento contínuo. Joana Taveira (Diretora Financeira) menciona que os objetivos devem ser ajustáveis ao longo do tempo, dependendo das circunstâncias e recursos disponíveis. Isso destaca a necessidade de um acompanhamento contínuo e uma abordagem flexível na definição e revisão dos objetivos, o que pode ser trabalhoso e exigir recursos adicionais. Na opinião da Diretora Financeira, um objetivo quando lançado não pode ficar um ano à espera de parecer, tem de ser acompanhado e por vezes sofrer ajustes.

Rui Almeida (Diretor da Qualidade) também fala na falta de envolvimento e suporte contínuo da liderança, mencionando a importância do suporte e

orientação da liderança, e que não fica claro como esse suporte é consistentemente fornecido ao longo do tempo. A falta de envolvimento contínuo e suporte da liderança, pode minar a eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho e planeamento estratégico. Na opinião do Diretor da Qualidade, compete à gestão de topo assegurar quer os meios de desenvolvimento, quer as condições para que no dia-a-dia as pessoas possam ser bem-sucedidas.

Moreira da Silva (COO) realça a falta de acompanhamento e *feedback* contínuo. Embora destaque a importância do *feedback* contínuo na avaliação de desempenho, a entrevista não aborda detalhes sobre como esse acompanhamento é realizado na prática em níveis hierárquicos menores. A falta de *feedback* regular pode resultar em lacunas na compreensão do desempenho e na identificação de áreas de melhoria:

"Avaliação de desempenho não deve ser surpresa, não só dado no tempo específico, mas sim no dia a dia."

Também Carlos Rocha (Diretor dos Recursos Humanos) evidencia as falhas na comunicação e acompanhamento, destacando a falta de envolvimento frequente da liderança no processo de avaliação de desempenho e a importância de uma comunicação mais eficaz para garantir o sucesso do processo:

"É um problema muito até generalizado das empresas, que é fazer da avaliação de *performance* uma obrigação. Não fazer isso de uma forma natural, mas sim, este *timeline*, eu vou ter de fazer esta avaliação, logo isso traz que não seja vivido sempre."

Ainda nesta análise, encontramos uma limitação que pelo menos três dos entrevistados referenciaram. Essa limitação é o foco excessivo em metas quantitativas. Joana Taveira (Diretora Financeira) afirma que embora as metas quantitativas sejam relevantes, destaca a importância das metas qualitativas,

como habilidades interpessoais e valores da empresa. A falta de foco nessas áreas pode resultar num desempenho desequilibrado e não alinhado com os valores e cultura da organização.

Rui Almeida (Diretor da Qualidade) também toca neste ponto quando fala do ênfase excessivo em métricas quantitativas, expressando uma preferência da organização por métricas quantitativas em detrimento das qualitativas. Embora as métricas quantitativas sejam importantes para medir o desempenho, uma abordagem exclusivamente orientada para números pode negligenciar aspetos importantes do desempenho, como a satisfação do cliente, a inovação e a qualidade do trabalho:

"Prefiro trabalhar com métricas quantitativas, e, de alguma forma, tentar traduzir uma métrica em algo que possa ser medido."

Moreira da Silva (COO) também referencia esta falha quando verifica uma exclusividade em metas quantitativas. Embora ambas as metas sejam importantes, há objetivos que não se enquadram com metas quantitativas para a sua medição. Isso pode levar a uma falta de clareza e consistência na avaliação do desempenho, resultando em *feedback* menos preciso e confiável:

"Quando falamos para uma chefia intermédia que tem de ter uma equipa motivada é um bocado difícil medir quantitativamente. Qualitativas são importantes e não podem ser descuradas."

Para finalizar quanto a limitações do BSC, nesta análise, observamos uma limitação que foi referenciada por todos os entrevistados. A necessidade de maior transparência e comunicação foi o ponto em que todos tocaram. Miguel Reis (Engenheiro da Qualidade), sugere que há necessidade de tornar os objetivos mais visíveis na organização e garantir que as regras de avaliação de desempenho sejam aplicadas de forma consistente pelos gestores. Isso indica a

necessidade de maior transparência e comunicação em relação aos processos de avaliação e aos critérios de desempenho:

"Se calhar, sumarizando um bocadinho aquilo que eu já fui dizendo, é tornar os objetivos mais visíveis na organização e que tenham um impacto mais direto na nossa tomada de decisões."

Alexandra Castro (Diretora de Operações) fala da desconexão entre metas individuais e objetivos organizacionais, destacando que se não houver uma conexão entre as metas individuais e os objetivos gerais da empresa, ocorre desperdício de recursos e desmotivação. Isso pode ser uma limitação no processo de definição e comunicação de metas que não estão alinhadas com a estratégia global da empresa:

"Tem de existir, porque senão há uma desconexão. Em primeiro lugar, há um desperdício de recursos que as pessoas não estão a trabalhar em algo, que não é o que nós queremos (...)"

Ainda dentro desta limitação, Joana Taveira (Diretora Financeira) fala na dificuldade da definição de objetivos mensuráveis, onde destaca a importância de definir objetivos que sejam mensuráveis e compreensíveis para ambas as partes. No entanto, nem sempre é fácil traduzir os objetivos estratégicos da empresa em metas quantitativas e mensuráveis, o que pode levar a uma falta de clareza e alinhamento:

"Quando não são mensuráveis, devemos conseguir dar exemplos ou falar de casos concretos para exemplificar ou o que é que se quer, o que é que se pretendia e o que é que eventualmente possa não ter acontecido para haver realmente essa clareza."

Rui Almeida (Diretor da Qualidade) toca neste ponto na desconexão entre metas individuais e objetivos organizacionais, quando menciona a importância

de alinhar metas individuais com objetivos organizacionais. Também reconhece que algumas métricas individuais podem não conectar-se diretamente aos objetivos de alto nível da empresa. Isso pode resultar em uma falta de clareza sobre como o desempenho individual contribui para o sucesso geral da organização:

"As métricas individuais, quer ao nível dos contribuidores individuais, quer ao nível dos subprocessos, deve ser um desdobramento dos objetivos de alto nível."

Desafio na definição de objetivos realistas e desafiadores, é algo que Moreira da Silva (COO) evidencia, sendo que é difícil estabelecer objetivos equitativos para diferentes pessoas e funções. Isso sugere que a avaliação de desempenho pode ser percebida como injusta se os critérios de avaliação não forem equitativos:

"Primeiro de tudo tem de haver algum diálogo e temos de ser realistas. Temos de esperar que quem estabelece os objetivos saiba do que está a falar. Como é evidente, eles têm de ser sempre desafiadores de alguma forma."

Carlos Rocha (Diretor dos Recursos Humanos), por último, afirma, nesta limitação, que há uma dificuldade na ligação entre metas individuais e objetivos estratégicos da organização, indicando que não é fácil de ser realizada a ligação entre as metas individuais e os objetivos estratégicos da empresa. Isso pode resultar em objetivos individuais que não contribuem efetivamente para os objetivos organizacionais:

"Nós precisamos de fazer um chamado maior desdobramento. Vamos imaginar que nós temos um objetivo da organização, que é o custo

por unidade produzida. [...] Pronto não é fácil, mas eu acho que o ideal seria assim."

1.2 Proposta de Melhoria: OKRs – um desenho de intervenção e a sua fundamentação

Face aos resultados encontrados, à sua análise e discussão, era também objetivo nuclear no desenvolvimento desta dissertação gizar uma proposta de melhoria para a organização alvo de estudo. Assim, o “desenho de intervenção” aqui proposto é parte conclusiva do estudo realizado e está organizado em Identificação de melhorias e Exemplos de OKRs.

- Identificação de Melhorias

Esta proposta de melhoria pretende colmatar as limitações identificadas anteriormente para um melhor aproveitamento de todos os recursos organizacionais. Uma das melhorias que a metodologia OKR, caso seja implementada, irá trazer é o alinhamento direto com objetivos estratégicos, algo que John Doerr (2018) já tinha referido como uma vantagem dos OKRs, já que o BSC tinha esta limitação, a complementaridade das duas metodologias irá suprimir esta limitação e ainda trazer vantagens. Os OKRs são uma metodologia que visa garantir um alinhamento transparente e eficaz entre os objetivos individuais e os objetivos estratégicos da organização. Ao estabelecer objetivos mensuráveis e resultados-chave para cada equipa e membro da equipa, os OKRs promovem uma conexão direta entre o trabalho diário e os resultados desejados pela empresa. Essa abordagem, muitas vezes definida de cima para baixo, assegura que as metas individuais estejam alinhadas com as prioridades

organizacionais, promovendo transparência e clareza em relação aos objetivos da empresa. Em suma, os OKRs são projetados para garantir que todos os esforços estejam direcionados para alcançar os resultados desejados pela empresa, promovendo uma cultura de foco e alinhamento em toda a organização.

Outra melhoria é a flexibilidade e adaptabilidade. Christine Wodtke (2014) fala sobre esta vantagem dos OKRs. A metodologia OKR é amplamente reconhecida pela sua flexibilidade e capacidade de adaptação rápida às mudanças nas prioridades e no ambiente de negócios. Ao contrário de sistemas mais rígidos de avaliação de desempenho, os OKRs permitem ajustes ágeis e interativos das metas ao longo do tempo. Definidos em ciclos curtos, geralmente trimestrais, os OKRs facilitam uma abordagem mais flexível e adaptável para estabelecer e ajustar objetivos, garantindo que permaneçam relevantes e alcançáveis diante das mudanças nas circunstâncias e prioridades da organização. Essa agilidade contrasta com o processo anual de realinhamento do BSC, tornando os OKRs uma ferramenta eficaz para a gestão dinâmica de metas e a resposta rápida às necessidades do mercado, suprimindo a limitação do BSC e trazendo as suas vantagens.

O foco em resultados mensuráveis com o apoio de objetivo qualitativos é outra melhoria esperada desta metodologia, é umas das vantagens referidas por Paul Niven e Ben Lamorte (2016). Os OKRs são uma metodologia que combina objetivos simples e mensuráveis, alinhados com a estratégia da organização, promovendo transparência e clareza em relação às metas e métricas. Estruturados para serem facilmente mensuráveis e acionáveis, os OKRs garantem que todos os membros da equipa compreendam como as suas metas individuais contribuem para os objetivos organizacionais, evitando assim a falta de clareza. Além disso, os OKRs reduzem a subjetividade na avaliação de desempenho, fornecendo uma estrutura clara e objetiva para medir o progresso em direção aos objetivos. Essa abordagem equilibra objetivos qualitativos, que

fornece uma visão clara de onde se deseja chegar, com resultados-chave mensuráveis, que servem como indicadores tangíveis do progresso, o BSC demonstra essa limitação, com a complementação dos OKRs é eliminada e ainda traz as suas vantagens. Dessa forma, os OKRs garantem um alinhamento claro entre as aspirações da organização e os resultados tangíveis alcançados, impulsionando o desempenho e o alinhamento organizacional de maneira eficaz.

Por fim, a interação e desenvolvimento contínuo é uma melhoria que advém do OKR. A metodologia OKR promove uma cultura de desenvolvimento contínuo e melhoria interativa ao enfatizar ciclos curtos de definição, *feedback* frequente e ajustes contínuos. Esta abordagem permite que as organizações experimentem, interajam e aprendam rapidamente, adaptando-se ágeis às mudanças do mercado e melhorando constantemente o seu desempenho. Ao invés de depender de avaliações anuais, os OKRs incentivam avaliações mais frequentes, promovem um ciclo de melhoria contínua. Isso cria um ambiente onde os colaboradores são encorajados a definir objetivos desafiadores, focados no progresso e aprendizagem ao longo do caminho. A ênfase na definição de resultados-chave mensuráveis promove responsabilidade e aprendizagem, permitindo que os membros da equipa ajustem as suas abordagens com base nos resultados alcançados. Essa abordagem contrasta com a avaliação de desempenho tradicional, onde a correção de desvios muitas vezes é tardia e baseada em revisões anuais como acontece com o BSC e a complementaridade das duas metodologias vem suprimir essa limitação e trazer as suas vantagens.

Com o objetivo de tornar esta proposta mais clara apresentamos, de seguida na página seguinte, exemplos práticos de objetivos a estabelecer na metodologia OKR em função dos resultados pretendidos e que possam ser objetivamente medidos.

- Exemplos de OKRs

Tal como Doerr (2018) refere, os resultados-chave devem ser três, no mínimo, por cada objetivo. Desta maneira, seguem-se alguns exemplos, podendo, para maior clarificação, ser encontrados outros no anexo 2 do trabalho.

Exemplo 1

Objetivo: Alinhar todas as equipas com os objetivos estratégicos da empresa.

1. Resultado-Chave: Realizar sessões trimestrais de alinhamento de objetivos para garantir que todos os membros da equipa compreendam e estejam alinhados com os objetivos da empresa.
2. Resultado-Chave: Estabelecer OKRs individuais para cada membro da equipa que estejam alinhados com os OKRs departamentais e organizacionais.
3. Resultado-Chave: Implementar um painel de OKRs acessível a toda a empresa para promover transparência e visibilidade sobre o progresso em relação aos objetivos.

Exemplo 2

Objetivo: Melhorar a satisfação do cliente até ao final do trimestre.

1. Resultado-chave: Aumentar a pontuação média de satisfação do cliente em 10 pontos.
2. Resultado-chave: Reduzir o tempo médio de resposta aos *tickets* de suporte em 20%.
3. Resultado-chave: Implementar *feedbacks* dos clientes em pelo menos 75% dos produtos.

Exemplo 3

Objetivo: Melhorar a eficiência operacional do departamento de produção.

1. Resultado-Chave: Reduzir o tempo médio de ciclo de produção de 10 dias para 7 dias até o final do trimestre.
2. Resultado-Chave: Implementar uma nova técnica de produção em pelo menos duas linhas de montagem para aumentar a produtividade em 15%.
3. Resultado-Chave: Identificar e eliminar pelo menos três principais gargalos no processo de produção para otimizar o fluxo de trabalho.

Zhou e He (2018) evidenciavam que tanto a metodologia BSC como a OKRs auxiliam o acompanhamento do (in)cumprimento e/ou superação de objetivos presentes na estratégia de uma organização. A proposta de intervenção aqui delineada, prende-se apenas com os aspetos práticos da mesma – melhorias e implementar exemplos de objetivos a traçar, uma vez que não faria sentido elaborar um enquadramento concetual, bem como da metodologia já implementada, e a sua articulação com as limitações identificadas na organização, por estarem estas dimensão já referenciadas no corpo deste trabalho.

Encerramos o trabalho na secção seguinte, com uma breve conclusão que pretende dar conta das evidências observadas, e das implicações que poderá ter na organização estudada ou outras organizações semelhantes.

Capítulo 4

Conclusão

A investigação realizada destaca a crescente necessidade das empresas em adotar metodologias eficazes de avaliação de desempenho e estabelecimento de objetivos.

Este estudo evidenciou que a busca por alternativas não é sempre a solução e que a complementaridade entre diferentes abordagens pode constituir-se como a resposta mais vantajosa. Por meio das entrevistas conduzidas com diretores de diversos departamentos, o COO e um engenheiro de qualidade, constatou-se que a integração do *Balanced Scorecard* com os OKRs pode resultar numa sinergia notável, promovendo melhorias significativas nos processos de avaliação e gestão de desempenho organizacional.

Uma limitação deste estudo decorre da própria abordagem seguida: um estudo de caso permite uma análise profunda e detalhada de uma situação específica, mas não permite uma generalização estatística das suas conclusões.

Outra limitação teve a ver com restrições de tempo e recursos que limitaram a extensão da investigação como a duração do estudo, o acesso a ferramentas de recolha de dados ou a capacidade de conduzir análises mais detalhadas. Isso impactou a profundidade e abrangência dos resultados. Pode ter havido falhas na metodologia de pesquisa, como questões mal formuladas nas entrevistas, que podem levar a respostas tendenciosas ou incompletas. Além disso, a falta de controlo sobre variáveis extrínsecas pode ter comprometido a validade interna da pesquisa.

Deste modo, este estudo contribui para a literatura através da evidência empírica do aperfeiçoamento de metodologias de gestão estratégica já

implementadas através da combinação com metodologias complementares. No caso da filial portuguesa da multinacional tecnológica estudada, os OKRs foram percebidos não como uma metodologia alternativa ao *Balanced Scorecard* existente, mas antes como uma oportunidade de reavaliar esta metodologia e de corrigir as debilidades encontradas.

Esta abordagem foi encarada como uma ideia inovadora e desafiante para a Amkor Technology, e os resultados foram bem acolhidos. Como pista para investigação futura, novos estudos podem ser realizados encarando não tanto a substituição de metodologias que parecem alternativas à partida, mas estudando o seu potencial de complementaridade. aspetos como diminuir resistências, tornar as metodologias mais aplicáveis e claras, preencher lacunas e compatibilizar as imposições da “casa-mãe” com a cultura local podem ser explorados nesses estudos.

Bibliografia

Bell, J. (1999), *Doing Your Research Project – A Guide for First-Time Researchers in Education and Social Science*, 3rd Edition, Buckingham: Open University Press

Brewerton, P. and Millward, L. (2001), *Organizational Research Methods – A Guide for Students and Researchers*, London: Sage Publications

DOERR, John (2018). How does Google get things done? *Professional Manager* (p. 53-57. 4p.), Base de dados: Business Source Complete

DOERR, John (2018). *Measure What Matters*. Nova Iorque, EUA: Portfolio/Penguin.

DRUCKER, F. Peter (2021). *Essenciais da Gestão*. Actual Editora.

Flick, U. (2002), *An Introduction to Qualitative Research*, 2nd Edition, London: Sage Publications.

Grove, A. S. (1985), *High output management*, New York, Vintage Books.

HBR (2016). How employee alignment boosts the bottom line *Harvard Business School Publishing*.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., "The Balanced Scorecard – measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1992.

Kyriakopoulos, G. (2012), "Half a century of management by objectives (MBO): A review." *African Journal of Business Management* Vol. 6(5), pp. 1772-1786.

LAMORTE, Ben; Niven, Paul. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. John Wiley & Sons.

Mason, J. (2002), *Qualitative Researching*, 2nd Edition, London: Sage Publications

McNiff, J. (2013). *Action research: Principles and practice* (3rd ed.). New York, NY: Routledge

Niven, P.R. and Lamorte, B. (2016), *Objectives and Key Results*, John Wiley & Sons, New Jersey

Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard- a critical analysis of some of its assumptions *Management Accounting Research*, 11, 65 – 88

Norton, D. e Kaplan, R. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system *Harvard business review*, 3(4), 48-60.

OTLEY, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382.

OTLEY, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282.

OTLEY, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62.

POIRIER, David (2020). “Achieve lasting change through a values-driven workforce: Guiding employee’s attitudes, beliefs can lead to sustainable results.” *ISE: Industrial & Systems Engineering at Work*. Vol. 52. Issue 5, p42-45, 4p., Base de Dados: Business Source Complete

Radonic, M. (2017). OKR system as the Reference for Personal and Organizational Objectives *Econophysics, Sociophysics & other Multidisciplinary Sciences Journal*, 7 (2), 28-37.

RADONIC, M. (2017). OKR system as the Reference for Personal and Organizational Objectives Econophysics, Sociophysis & other Multidisciplinary Sciences Journal, 7 (2), 28-37.

SMITH, Daniel. (2017). Pensar como Steve Jobs. 2ª Edição. Editora 20/20 SINEK, Simon (2021). Primeiro Pergunte Porquê. 7.ª Edição. Editora Lua de Papel.

Wodtke, C. (2014), Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results, Cucina Media LLC

Yakyma, A. (2016), The Rollout: A Novel about Leadership and Building a Lean-Agile Enterprise with SAFe®, 1 ed.

ZHOU, H. e He, Y. (2018). Comparative Study of OKR and KPI International Conference on E-Commerce and Contemporary Economic Development, 319-323

Yin, R. K. (2011), Qualitative Research from Start to Finish. New York, NY: The Guilford Press

Yin, R. K. (2014), Case Study Research: Design and Methods (5th ed.), Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

Webgrafia

<https://www.youtube.com/watch?v=L4N1q4RNi9I>

Why the secret to success is setting the right goals | John Doerr - YouTube

(visualizado a 06/01/2024)

Anexos

Anexo 1 – Entrevistas à Amkor Technology (transcritas)

Entrevista ao Engenheiro de Qualidade Miguel Reis

Paulo Ferreira

Na sua opinião, qual é o papel da avaliação de desempenho nas empresas?

Miguel Reis

O papel da avaliação de desempenho é monitorizar a *performance* das atividades de cada área, de cada processo e utilizar isso como uma ferramenta de melhoria contínua dentro da organização. Definir ações para quando os objetivos não estão a ser atingidos ou a *performance* planeada não é atingida, de forma a endereçar a potenciais problemas ou oportunidades de melhoria.

Paulo Ferreira

Existem aspetos específicos que os processos de avaliação precisam de ter para que sejam eficientes e justos?

Miguel Reis

Sim, primeiro tem que estar de acordo com aquilo que é a estratégia da organização. Esse é o primeiro ponto. Aliado a isso, também o estar de acordo com aquilo que é a missão, valores, a visão da empresa. Alinhando estes fatores, depois devem ser comunicados dentro da organização, dentro das equipas, para as pessoas saberem exatamente quais é que são os seus objetivos. Depois devem ser comunicados para toda a organização para que se perceba quais é que são os principais objetivos e as principais metas para que cada um saiba qual é o caminho que deve seguir e as prioridades que devem estar de acordo com aquilo que são as prioridades da empresa.

Paulo Ferreira

Como avalia a relação entre as metas individuais e os objetivos gerais da empresa?

Miguel Reis

As metas individuais pronto, depois varia aqui de um bocadinho de área para área, departamento para departamento. Tem algumas áreas ou departamentos em que é sempre difícil medir aquilo que é *performance* individual, porque é um trabalho bastante de equipa, mas esses objetivos individuais devem estar sempre ligados àquilo que são os objetivos da área, do departamento e da empresa. Deve ser sempre uma cascata. Portanto, aquilo que é estratégia da organização e objetivos do *site*. Depois, os objetivos da empresa têm de estar alinhados com esses objetivos do *site* e depois os individuais de cada um devem também estar alinhados com os da organização. Numa perspetiva *top down*.

Paulo Ferreira

Na sua opinião, como podemos alinhar de maneira mais eficaz as metas individuais dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, promovendo um ambiente de trabalho mais integrado e colaborativo?

Miguel Reis

Aqui a grande melhoria e agora falando do nosso caso muito específico é que nós não temos esta ligação, ou seja, se pegares nos objetivos individuais de uma pessoa, se calhar consegues fazer esta ligação, só que não é esta cascata que eu estava a falar. Na nossa organização de gestão de indicadores e desempenho não é clara. Portanto, se nós conseguíssemos fazer esta ligação, uma plataforma se conseguisse ou que fosse se perceber onde é que estes indicadores caíam até chegar ao individual, era algo interessante. Se formos ver caso a caso, conseguimos perceber os da organização, mas se for no sistema, vou te mostrar 3 ou 4 sistemas diferentes, em que vários gerimos por *excel* ou até temos uma

forma mais automática de vermos indicadores e depois a *performance* é a mesma plataforma todos os anos do *appraisal*.

Paulo Ferreira

Considera que as metas e avaliações de desempenho podem ser utilizadas como ferramentas motivacionais para os colaboradores?

Miguel Reis

Certo, sem dúvida, portanto, pegando na questão anterior. Se elas forem desdobradas até ao individual. Na minha opinião, devem estar devem ser usadas para isso mesmo, para motivar. Depois a organização saberá qual a melhor forma de o fazer.

Paulo Ferreira

Que tipo de suporte ou recursos acredita que seriam benéficos para impulsionar a motivação e o alcance das metas estabelecidas?

Miguel Reis

Os processos de *appraisal* têm de ser claros e as pessoas que têm uma *performance* boa devem ser recompensados, seja ela qual for, mas devem ser diferenciados relativamente aos que não têm uma *performance* tão boa.

Paulo Ferreira

Na sua experiência, como é que o *feedback* recebido durante as avaliações de desempenho impactou o seu crescimento profissional?

Miguel Reis

No meu caso contribuiu para o meu desenvolvimento de uma forma muito, muito positiva. Portanto, sou um grande defensor destes processos da *appraisal* serem mais claros, abertos, transparentes, possíveis. Recompensa é algo que ajuda também.

Paulo Ferreira

Existe alguma sugestão que gostaria de oferecer para aprimorar o processo de *feedback* e desenvolvimento contínuo?

Miguel Reis

A questão é que o nosso processo de *appraisal* depende muito de como é que o *manager* o utiliza como ferramenta. Portanto, ele pode ser muito complexo, pouco complexo. Nós já tivemos algumas diferenças de complexidade no nosso sistema, mas tudo depende como é que um *manager* o aplica. Na minha experiência até foi muito e tem sido muito positivo, mas por causa do *manager* que eu tenho mais recentemente. Tenho conhecimento de outras áreas que isto não é visto da mesma forma. Agora nós até simplificamos um bocadinho o nosso processo de *appraisal*, eu até achava mais robusto e interessante como estava antes. Tinha mais complexidade, tinha mais sumo.

Paulo Ferreira

Na sua perceção, como avalia o nível de envolvimento da liderança em relação à implementação e eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho na empresa?

Miguel Reis

Mais uma vez, na minha experiência pessoal, é muito positivo. Por isso acho que aqui o foco na questão da avaliação de *performance* e desempenho deve ser mesmo a gestão dos *managers* para garantir que é bem aplicada. Ou se calhar os guias não estão a ser suficientemente claros para eles ou que não está aqui a existir um *forcing* para que as regras que existem estejam a ser cumpridas.

Paulo Ferreira

Pode partilhar exemplos de como a administração demonstra esse comprometimento e como isso se reflete nas práticas de gestão e desenvolvimento de capacidades?

Miguel Reis

Por exemplo, ano passado foi um ano onde tivemos muitas auditorias de cliente e eu estou envolvido em todas as auditorias de cliente. Portanto, isso são sempre períodos, aquela semana, aqueles dias em que exige um esforço, e mesmo antes da auditoria, que exige sempre um esforço adicional que é preciso dar, com tanta cadência se o *feedback* não fosse tão positivo em cada um dos processos a motivação ia decaindo e se calhar depois não conseguia ter a mesma. Não é uma questão de compromisso que aí o compromisso existe sempre, mas a um nível de resposta, se calhar não ia ser dado da mesma forma. Apesar da avaliação desempenho ser anual, no meu caso o *feedback* vai sendo o dado na durante o ano, aquela avaliação contínua que vai sendo dada e na minha experiência, é muito positivo. Tenho uma relação muito próxima com a minha chefia. Portanto, tenho a oportunidade de ter esse *feedback* de uma forma muito regular do que se calhar noutros departamentos. Eu tenho uma atividade um bocado isolada e se calhar em grupos com mais pessoas, não é tão fácil ter esta proximidade com a gestão. Portanto, não é tanto eu por ser eu, mas é, se calhar pela minha função também se dá mais a que este *feedback* seja mais regular.

Paulo Ferreira

Quando se trata de estabelecer metas, como equilibra a definição de objetivos desafiadores com a garantia de que são alcançáveis?

Miguel Reis

Eu defino os meus objetivos não daqueles que eu sei que vou conseguir de certeza, mas que sejam alcançáveis e ao mesmo tempo desafiantes. É sempre um desafio que eu coloco, se o ano passado tivemos X, depois dependendo do resultado que tivermos seja acima ou abaixo redefinimos o *target*. Portanto, acho que devem ser sempre desafiantes, senão não vão trazer uma mais-valia para organização.

Paulo Ferreira

Que estratégias utiliza para superar obstáculos que possam surgir ao longo do caminho?

Miguel Reis

Grande parte das minhas atividades exigem sempre uma coordenação com diferentes áreas. Depende se a dificuldade é recursos ou é ao nível técnico. Abordagem a recursos, se calhar vamos ter de escalar e ver com a chefia determinada forma que podemos redefinir os recursos. Caso o problema é a questão técnica, então a solução passaria pela formação a determinados grupos suficiente para dar o próprio suporte na execução de determinada tarefa.

Paulo Ferreira

Além das metas quantitativas, como entende a importância das metas qualitativas no seu trabalho?

Miguel Reis

Elas têm que estar sempre aliadas. O quantitativo por si só não é indicador suficiente de *performance*, diria eu.

Paulo Ferreira

Na sua opinião, essas metas podem contribuir para um desempenho mais holístico e alinhado com os valores da empresa?

Miguel Reis

Será aquilo que eu disse no início, as métricas têm de estar sempre alinhadas com aquilo que são os valores, a visão e a missão da empresa e portanto, no nosso caso, o *balanced scorecard* e os seus indicadores são sempre alinhados e definidos por *corporate*. Nós depois, internamente, é que temos que definir os nossos dos *scorecards* de processo.

Paulo Ferreira

Como percebe a evolução da empresa em termos de gestão de desempenho, desde a ênfase em indicadores-chave de desempenho (KPIs), passando pelo uso do *Balanced Scorecard* (BSC), até a possível adoção ou consideração de implementação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs)?

Miguel Reis

Aquilo que eu estava a dizer, nós já temos muitos indicadores, se calhar, não tens ainda a completa perceção de tudo o que temos, mas temos muitos indicadores. A questão era aquilo que eu dizia há bocado, em termos de garantir que eles estão todos interligados e conseguimos olhar para eles, torná-los como uma mais-valia para a organização e que sejam usados também como uma ferramenta para a melhoria contínua em que ainda não conseguimos isso em todas as áreas. Nós temos muitos indicadores, os indicadores para tudo e mais alguma coisa, mas torná-los vivos ou como uma ferramenta de trabalho para organização é que é um grande desafio. Aí é que eu acho que nós temos de melhorar.

Paulo Ferreira

Pode partilhar *insights* sobre como essas abordagens têm evoluído ao longo do tempo e influenciado a cultura de desempenho na organização?

Miguel Reis

Não consigo garantir a 100%, mas eu acho que aqui não temos evoluído muito. Eu acho que temos o mesmo sistema já há algum tempo, pelo menos há 5 anos temos e se olharmos para 10 anos atrás, se calhar, o sistema não é muito diferente. De que forma é que isso influencia as pessoas, muito pouco.

Paulo Ferreira

Como define o sucesso na sua carreira e como essa definição relaciona-se com os seus objetivos profissionais?

Miguel Reis

Acabaram por ajudar sempre, mas o impacto é relativo. Reduzir a carreira ou evolução aos objetivos que se vai definindo se calhar é um bocadinho redutor. É verdade, contribui a dar-nos foco, permite-nos evoluir, perceber onde é que estávamos e onde é que queremos chegar. Não acho que seja decisivo. É um bom *input* para contribuir para a evolução, acho que sim.

Paulo Ferreira

Quais são as suas metas imediatas para os próximos seis meses no contexto desta posição?

Miguel Reis

Termos uma boa *performance* em tudo que são auditorias, seja de cliente, de sistema sem pontos de preocupação levantados. Esse é um dos objetivos principais. Atualmente estamos com vários novos clientes, o que acaba por trazer novos desafios. Então outro seria que este processo decorra de uma forma sem criar grandes sobressaltos. Resumindo uma boa *performance* em auditorias e assegurar a integração de novos clientes ou projetos sem sobressaltos.

Paulo Ferreira

Como assegura-se de que as suas metas individuais estejam alinhadas com as metas da equipa, facilitando a colaboração eficaz? E com as metas da organização?

Miguel Reis

Pode haver uma ou outra formação que precise a nível individual mas sempre com o objetivo de atingir as metas da equipa. Não trabalho sozinho e faz sentido que o meu sucesso seja o sucesso dos outros e vice-versa, assim como quanto à organização.

Paulo Ferreira

Haveria algo que gostasse de acrescentar ou alterar nos objetivos ou nas avaliações de desempenho da empresa?

Miguel Reis

Se calhar sumarizando um bocadinho aquilo que eu já fui dizendo é tornar os objetivos mais visíveis na organização e que tenham um impacto mais direto na nossa tomada de decisões. A visibilidade para todos colaboradores que não sei se as todas as pessoas têm perceção. Penso que não. Portanto, dar mais visibilidade. Quanto à avaliação de desempenho torná-la um bocadinho mais complexa do que agora (voltar atrás) e garantir que os *managers* a aplicam. Com as regras bem definidas e que as apliquem para que as pessoas se possam sentir desafiadas. Que se possam sentir recompensadas quando essa *performance* é positiva.

Entrevista ao Diretor da Qualidade Rui Almeida

Paulo Ferreira

Na sua opinião, qual é o papel da avaliação de desempenho nas empresas?

Rui Almeida

Em termos de avaliação de desempenho, podemos dividi-lo ou subdividi-lo em várias componentes. Desempenho de processos e podem ser processos operacionais ou podem ser processos de suporte, como sendo um processo de *Finance*, recursos humanos. *Performance* de pessoas como contribuidores individuais, mas em que cada um deles, de um ponto de vista de função dentro de uma organização. A organização espera que cada um produza algo, produza resultados que no final irão contribuir para o resultado global dessa mesma organização. Portanto, estando esta organização estruturada por processos,

subprocessos, em que as pessoas são meios que alimentam esses mesmos processos, portanto, a avaliação permite, por um lado verificar se cada uma dessas componentes está alinhada, está a produzir os resultados esperados para esse resultado global. Havendo desvios permitir reagir e corrigir, fazendo os ajustes necessários.

Paulo Ferreira

Existem aspetos específicos que os processos de avaliação precisam de ter para que sejam eficientes e justos?

Rui Almeida

É importante que as métricas que venham a ser definidas, sejam métricas claras. Que sejam fáceis de medir e fáceis de interpretar. Não seja necessário quase um curso de engenharia para descodificar o que é que está por trás daquele número e ao mesmo tempo permitir medir a qualidade do resultado, o resultado em si. Também se estamos ou não a ser eficientes no atingimento do resultado, isto é, se estamos a desperdiçar recursos, portanto, daí ser importante termos indicadores de eficácia e de eficiência.

Paulo Ferreira

Como avalia a relação entre as metas individuais e os objetivos gerais da empresa?

Rui Almeida

As métricas individuais, quer ao nível dos contribuidores individuais, quer ao nível dos subprocessos, deve ser um desdobramento dos objetivos de alto nível. Portanto, os objetivos de alto nível, que são aqueles que são definidos no *balanced scorecard*. Portanto, o *balanced scorecard* tem 4 perspetivas, uma perspetiva de cliente, uma perspetiva financeira, processos internos e de *learning and growth*. Parte de desenvolvimento é dentro destas 4 grandes perspetivas, depois existem desdobrados 3 objetivos para cada um deles. São aqueles objetivos de alto nível

que permitirão avaliar se aqueles que foram os objetivos que a organização definiu para o ano em curso, se estamos a ir no bom caminho ou não para os para os atingir. Depois desses indicadores de alto nível, deveremos desdobrar para as diferentes áreas e para cada um deles as áreas deverão definir nos seus processos, na sua contribuição que indicadores serão os mais adequados para atingir, por exemplo, a faturação, margem bruta e assim sucessivamente.

Paulo Ferreira

Na sua opinião, como podemos alinhar de maneira mais eficaz as metas individuais dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, promovendo um ambiente de trabalho mais integrado e colaborativo?

Rui Almeida

Sempre que possível, sim. Poderemos ter alguns indicadores que não sejam, digamos, desdobráveis assim de uma forma tão direta. Portanto, dependendo da pessoa e da função que desempenha, dentro do grupo ou dentro do departamento ou dentro do processo em que está. Em termos de organização, estamos divididos por departamentos. Cada departamento tem um conjunto de responsabilidades, processos dos quais é responsável. Em termos do sistema de gestão da qualidade, isto é, a forma como desenhamos o sistema para a atingir o resultado que é esperado desta organização. Nós desenhamos uma estrutura em que temos, por exemplo, um processo que é o processo de *make*, que é o que com descrevemos tudo aquilo que é o nosso processo produtivo. Temos um processo de planeamento e controlo de produção. Temos um processo que define como é que desenvolvemos produtos e os tornamos a produtivos, ou seja, temos vários subprocessos. Quer naqueles chamados processos principais, digamos, os processos chave e depois temos os processos de suporte em que temos o FM, temos o HR, temos o F enfim, tudo de alguma forma acabam por providenciar meios para que os processos principais acabem por acontecer. Em cada um deles eu dou os meus *outputs* que vão ser *inputs* de alguém, portanto, a forma mais

adequada, mais correta de eu definir num grupo, digamos, mais pequeno, num grupo mais operacional é por exemplo, a função de *controller* o que é esperado do *controller* e em função daquilo que é o digamos que é esperado do trabalho do controlo. É definir um conjunto de métricas que permitam medir a qualidade da pessoa. Se eu sou responsável pela promoção da redução de custos, por exemplo, se calhar deveria ter uma métrica associada à redução de custos. Não sou eu que vou efetuar, que vou desenvolver os projetos, mas posso contribuir, posso influenciar, então deveria ter uma métrica associada a isso. Tempos de resposta, por exemplo, porque a organização espera que o meu tempo de resposta seja curto e assim sucessivamente, ou seja, olhar para aquilo que é o meu trabalho e aquilo que a organização espera, que eu produza e depois, em função disso, definir métricas adequadas para que possa ser avaliado e ser medido.

Paulo Ferreira

Considera que as metas e avaliações de desempenho podem ser utilizadas como ferramentas motivacionais para os colaboradores?

Rui Almeida

Devem ser sim, é importante que quando definimos as métricas, que sejam métricas claras que sejam exequíveis, atingíveis, porque se assim não for, vai provocar efeito contrário.

Paulo Ferreira

Que tipo de suporte ou recursos acredita que seriam benéficos para impulsionar a motivação e o alcance das metas estabelecidas?

Rui Almeida

Uma clara definição dos processos em que a pessoa está envolvida, daquilo que é esperado da pessoa. A formação adequada e ter o acompanhamento adequado também, porque a pessoa está inserida num grupo e, digamos, a liderança do

grupo deve fazer esse acompanhamento e quando a pessoa tiver alguma dificuldade ter esse suporte para poder ultrapassar essa mesma.

Paulo Ferreira

Na sua experiência, como é que o *feedback* recebido durante as avaliações de desempenho impactou o seu crescimento profissional?

Rui Almeida

Sim porque de alguma forma ajuda-nos também a avaliar se o nosso desempenho está a cumprir com as expectativas de organização, portanto, durante essas sessões de avaliação de desempenho ao recebermos *feedback*. O *feedback* pode ser dado durante um ano, mas pelo menos nesses momentos é dado para termos um realinhamento. Não usar essas sessões de avaliação de desempenho como sanções punitivas, usar como ações mais de desenvolvimento.

Paulo Ferreira

Existe alguma sugestão que gostaria de oferecer para aprimorar o processo de *feedback* e desenvolvimento contínuo?

Rui Almeida

Fazermos o acompanhamento mais recorrente. A pessoa deve ter a sua supervisão mais próxima e haver esse acompanhamento contínuo.

Paulo Ferreira

Na sua perceção, como avalia o nível de envolvimento da liderança em relação à implementação e eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho na empresa?

Rui Almeida

Assegurar a correta orientação, digamos, a definição dos objetivos para onde queremos ir e depois também na disponibilização dos meios quer para os planos de desenvolvimento quer para a melhoria das condições para o atingimento dos objetivos. Acabamos ter uma estrutura um pouco mais matricial, com diferentes

níveis de gestão. Ao nível da direção assegurar que os meios de desenvolvimento, quer as condições para que no dia a dia as pessoas possam ser bem-sucedidas.

Paulo Ferreira

Pode partilhar exemplos de como a administração demonstra esse comprometimento e como isso se reflete nas práticas de gestão e desenvolvimento de capacidades?

Rui Almeida

Algumas das sessões de formação que são dadas, quer do departamento, quer na organização, eu asseguro. Ferramentas de resolução de problemas, ou a mentalidade, digamos, para a qualidade. Situações com clientes em que seja necessário desbloquear alguma situação quando a equipa, por vezes tem um tópico mais difícil de lidar com os clientes, tento estar presente e suportar a equipa sempre que possível. Quando há dificuldades, às vezes com um outro departamento ajudo tentar desbloquear. Claro que nós fazemos parte de uma organização mais alargada, portanto, empresa é uma multinacional com várias fábricas e temos algumas funções corporativas. A qualidade também tem uma função corporativa que para cada ano define um conjunto de objetivos e também de iniciativas. O meu papel internamente é receber as orientações do *corporate* e depois, internamente, desdobramento para dentro da minha equipa.

Paulo Ferreira

Quando se trata de estabelecer metas, como equilibra a definição de objetivos desafiadores com a garantia de que são alcançáveis?

Rui Almeida

Nós muito rapidamente definimos objetivos que estão nos extremos. Aquilo que gostaríamos de ter, mas que rapidamente chegamos à conclusão de que podem não ser atingidas, então tentamos arranjar ali um meio-termo e às vezes até

acabamos por ser um bocadinho mais relaxados. No entanto, existem áreas, por exemplo, uma organização tem que ser rentável, objetivos de rentabilidade de vendas. Esses pronto são mais fáceis de definir, mas os outros objetivos, digamos, de mais baixo nível, poderão ser um bocadinho mais complicados. Temos definidos ao nível do *balanced scorecard*, temos o *target*, depois temos o *exceed* e *far exceed*. Que nos permite depois de atingir o *target* ainda ter ali uns 10% ou 20% mais acima. Ao fazer dessa forma, acabamos por também conseguir diferenciar positivamente a *performance*. Mesmo ao nível da *performance* individual, conseguimos ver dentro de um grupo os colegas que cumprem com os seus resultados, mas também ao mesmo tempo, diferenciar positivamente aqueles colegas que conseguem ir ao *exceed* ou *far exceed* para que haja essa diferenciação positiva.

Paulo Ferreira

Que estratégias utiliza para superar obstáculos que possam surgir ao longo do caminho?

Rui Almeida

As *soft skills*, portanto, a características pessoais são extremamente importantes na confiança que nós vamos criando, nos laços que vamos criando. Com as pessoas da minha equipa, estando com elas sempre que é necessário, quando me apercebo e vou tentando manter atento que é uma situação um pouco mais difícil. O facto de ter ali a chefia ao lado dá mais confiança, mantenho essa relação aberta e as pessoas da minha equipa, qualquer uma delas, me aborda sem qualquer tipo de problemas, sem qualquer tipo de barreiras de bloqueio. Porque pronto, naturalmente, é a minha forma de estar. Perante as situações, sejam elas quais forem, eu estou lá para resolver com elas.

Paulo Ferreira

Além das metas quantitativas, como entende a importância das metas qualitativas no seu trabalho?

Rui Almeida

Sou uma pessoa mais orientada para os números, somos engenheiros e os números dizem-nos mais. Portanto, algo que possamos medir. As métricas qualitativas permitem-nos mais fazer análises comparativas. Prefiro mais trabalhar com métricas quantitativas e de alguma forma, tentar traduzir uma métrica em algo que possa ser medido.

Paulo Ferreira

Na sua opinião, essas metas podem contribuir para um desempenho mais holístico e alinhado com os valores da empresa?

Rui Almeida

Os processos depois acabam estar ligados aos outros, uma coisa vai dar a outra e acaba por estar tudo alinhado.

Paulo Ferreira

Como percebe a evolução da empresa em termos de gestão de desempenho, desde a ênfase em indicadores-chave de desempenho (KPIs), passando pelo uso do *Balanced Scorecard* (BSC), até a possível adoção ou consideração de implementação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs)?

Rui Almeida

Atualmente, anualmente é feita um alinhamento estratégico com aquilo que são as expectativas da corporação, que a fábrica do Porto tenha determinado plano de negócios. Com base naquilo que é o nosso reconhecimento desse plano de negócios, definimos o nosso *balanced scorecard* naquelas 4 perspectivas. Os nossos KPI's e definindo cada um deles, cada métrica da forma mais quantificável possível. Depois temos os processos, tais processos internos, cada processo tem

o seu *scorecard*, tem os seus indicadores. Nesse caso, indicadores de eficácia e de eficiência. Depois os grupos também têm um conjunto de indicadores e depois lá está dependendo dos níveis de desenvolvimento dos processos internos, temos áreas que definem indicadores da própria área com maior ou menor extensão. Em termos de organização, claramente temos o nosso *balanced scorecard*, temos os nossos *scorecards* dos processos internos e depois os indicadores das áreas, portanto, os KPI's. O *balanced scorecard* com as 4 perspectivas é o que se tem mantido, quase historicamente e é uma metodologia com qual nos sentimos confortáveis.

Paulo Ferreira

Pode partilhar *insights* sobre como essas abordagens têm evoluído ao longo do tempo e influenciado a cultura de desempenho na organização?

Rui Almeida

Ajustamos de ano para ano os KPI's associados a cada perspectiva. Na perspectiva de cliente vamos ter um indicador relacionado com reclamações. Um indicador para *delivery reliability*, portanto, entregar o produto certo no tempo certo ao cliente e temos também um outro indicador relacionado com auditorias de clientes. Nós estamos a crescer, temos clientes que vêm cá para auditar, para nos qualificar como seus fornecedores e também queremos medir a taxa de sucesso à primeira. Estes foram estes os 3 indicadores que foram definidos para a perspectiva do cliente. Perspetiva financeira temos outros 3. O que acontece é que de ano para ano, alguns vão-se manter. Outros poderão ser substituídos mediante aquilo que é prioridade e, digamos, a prioridade que a organização quer colocar. Por exemplo, o ano passado foi um ano de crescimento de novas áreas, novas linhas e aí tínhamos, métricas KPI's no *balanced scorecard* associado à "prontidão" de algumas linhas de produtos, porque era o objetivo estratégico daquele ano que isso acontecesse. Tenta-se de ano para ano, mediante aquilo que é o objetivo estratégico para o ano, ajustar os KPI's em função disso. Durante um

período de tempo tínhamos o *scorecard* ao nível dos departamentos. Entretanto, também com as alterações ao nível da norma para o sistema de gestão da qualidade, tivemos que introduzir uma estrutura de processos e depois mais tarde surgiu também os GAPS. Influencia a cultura porque é uma cultura de objetivos, de cumprimento de objetivos, de atingimento de objetivos. Para que cada um de nós saiba que vimos para aqui fazer coisas que têm um propósito, têm um objetivo e os KPI's são a forma de nós medirmos o resultado daquilo que estamos aqui a fazer. Portanto e, de alguma forma, orientar a organização para os objetivos e para os atingimentos dos objetivos.

Paulo Ferreira

Como vê o papel do Diretor de Planeamento na definição e execução da estratégia de uma empresa?

Rui Almeida

Acima de tudo como representante do cliente, assegurar que os requisitos e as expetativas dos clientes são refletidos na definição da estratégia da empresa. Por outro lado, no atingimento dos resultados no cumprimento desses mesmos requisitos. Também que a organização usa as ferramentas adequadas para depois, no final, cumprir esses requisitos.

Paulo Ferreira

Como garante que os planos e metas do departamento de planeamento estejam alinhados com os objetivos globais da organização?

Rui Almeida

Aquando do alinhamento estratégico chegar com o *input* para os resultados anteriores e também as expectativas do cliente e digamos usar isso para definir a estratégia para o ano.

Paulo Ferreira

Como promove a colaboração entre diferentes departamentos para garantir a execução eficiente dos planos estratégicos?

Rui Almeida

A auditoria inteira. Por exemplo, o Departamento Financeiro, temos auditorias financeiras e temos também aquelas auditorias de conformidade internas em que mais, ao nível mais operacional, mais de terreno, verificamos se os processos na linha de produção estão a decorrer de acordo com aquilo que é o esperado, pronto, de alguma forma, contribuir com esse tipo de atividades para permitir aos departamentos receber o nosso *input* sobre o que é que precisa de ser ajustado.

Paulo Ferreira

Como monitora e avalia o progresso em relação aos planos estratégicos, ajustando-os conforme necessário?

Rui Almeida

Ao definir o plano estratégico nós revemo-lo e digamos, realinhamo-lo numa base anual. Depois, ao longo do ano, vai sendo avaliado, daí a tal importância de um *balanced scorecard*, por exemplo, com objetivos que nos permitam monitorizar. Alguns estão desdobrados de tal forma que possam ter seguimento diários, semanais, para nos permitir ir monitorizando. No caso de começar a haver um desvio, atempadamente podermos corrigir e podemos reajustar.

Paulo Ferreira

Como envolve e motiva a equipa no processo de planeamento, assegurando a adesão às metas estabelecidas?

Rui Almeida

Não é uma tarefa fácil. É um grande desafio e eu costumo dizer todos os anos que a qualidade não é feita pelo Departamento da Qualidade, qualidade é feita

por todos, todos nós contribuimos com o nosso trabalho no dia a dia para o resultado da organização e tento de alguma forma disseminar essa mensagem que não é fácil. Todos os restantes colegas terão nas suas áreas de responsabilidade, que no dia a dia assegurar isso. Podemos ter as orientações e sabermos exatamente quais são as especificações, aquilo que o cliente espera. O maior desafio e a maior contribuição é conseguir transmitir essa mensagem de que todos, cada um de nós tem um papel importante e um papel relevante para o processo de qualidade.

Paulo Ferreira

Que métricas ou indicadores-chave de desempenho utiliza para avaliar o sucesso dos planos de planeamento estratégico?

Rui Almeida

Neste momento temos um a nível de reclamações de cliente. A taxa de cumprimento das entregas e temos também a taxa de sucesso nas auditorias. Quão rápidos somos a responder às reclamações do cliente. Quantas peças boas obtemos no final do processo em relação às peças que entraram, ou seja, as perdas que nós temos ao longo do processo, fazemos essa monitorização. Fazemos também ao nível de calibrações, assegurar que os equipamentos de medida que usamos para controlo do nosso processo estão devidamente calibrados. Asseguramos que a organização tem os meios adequados e cumpre com aquilo que no final as auditorias precisam para que sejam bem-sucedidas.

Entrevista à Diretora de Operações Alexandra Castro

Paulo Ferreira

Na sua opinião, qual é o papel da avaliação de desempenho nas empresas?

Alexandra Castro

É essencial porque as empresas só são feitas de pessoas e cada pessoa é um indivíduo. A parte interessante é o diálogo do que é que correu bem, o que correu mal. Como é que a pessoa se insere dentro da estratégia da empresa, se percebe a estratégia da empresa, se percebe onde é que pode contribuir para a estratégia da empresa, onde é que podia ter feito melhor nessa contribuição. Então também percebermos que os objetivos da empresa estão alinhados com os objetivos individuais do indivíduo, porque alguma maneira isto tem que ser o crescimento da empresa. Tem que acompanhar o crescimento individual de cada um. Se não a prazo há uma desmotivação. A definição de objetivos, a definição das competências a desenvolver e da formação necessária para isso. Tem tido de apoio para atingir esses objetivos ou não, as vezes é mesmo um recentramento de todos e um enfoque de cada indivíduo no todo. Apesar de ser um para um, acaba por haver um enfoque do global.

Paulo Ferreira

Existem aspetos específicos que os processos de avaliação precisam de ter para que sejam eficientes e justos?

Alexandra Castro

Sim, é essencial haver um processo bem definido. Que é para não haver oportunidade para a parte subjetiva e emocional de cada um influencie um bom ou mau resultado deste processo, que é um processo contínuo. A parte do processo tem que ter um procedimento com *inputs* bem definidos, um *output* bem definido e tem que ser um bocadinho *standard* para todos. Sendo uma coisa de desenvolvimento pessoal, vai ter sempre que haver a adaptabilidade. O processo tem que ser robusto suficiente para ser adaptável aos indivíduos.

Paulo Ferreira

Como avalia a relação entre as metas individuais e os objetivos gerais da empresa?

Alexandra Castro

Tem de existir, porque se não há uma desconexão. Primeiro lugar, há um desperdício de recursos que as pessoas não estão a trabalhar em algo, que não é o que nós queremos, e depois há uma falta de identidade do colaborador com os objetivos da empresa, e a médio/longo prazo desmotivação.

Paulo Ferreira

Na sua opinião, como podemos alinhar de maneira mais eficaz as metas individuais dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, promovendo um ambiente de trabalho mais integrado e colaborativo?

Alexandra Castro

Pela comunicação. A comunicação implica, por exemplo, a avaliação de desempenho bem estruturada, uma definição de objetivos claros. Uma justiça na aplicação dos objetivos ao trabalho da pessoa, nem demasiado ambiciosos, nem demasiado fracos, nem tendencialmente injustos para uns. Às vezes até injusto um colaborador que ao longo dos anos foi muito eficaz, muito eficiente e muito competente, pode-se criar um clima de injustiça porque os seus objetivos relativamente aos pares acabam por ser mais ambiciosos. Isso também não é justo. Conseguem-se através de comunicação aplicada em procedimentos bem definidos.

Paulo Ferreira

Considera que as metas e avaliações de desempenho podem ser utilizadas como ferramentas motivacionais para os colaboradores?

Alexandra Castro

Sim, não há nada melhor do que pequenas vitórias. O saber que o nosso contributo ajudou não só as pequenas vitórias, mas que o nosso contributo ajudou a vitória global. Nisso a gestão tem muito, muito peso.

Paulo Ferreira

Que tipo de suporte ou recursos acredita que seriam benéficos para impulsionar a motivação e o alcance das metas estabelecidas?

Alexandra Castro

O facto de haver um prémio no final do caminho ajuda. Esse prémio pode ser muitas maneiras, só porque fizemos um bom trabalho, pode ser o prémio do sentimento de partilha e de pertença, mas claro que as pessoas gostam de ter monetariamente uma compensação do investimento que fizeram, até porque se esse investimento der muito mais lucro à empresa é justo que recebam “parte dele”. Um dos *stakeholders* da empresa são os colaboradores. Por isso é justo que o sucesso da empresa seja partilhado com os seus *stakeholders*. Os seus *stakeholders* são além dos acionistas que têm mais lucro, os seus colaboradores, que são os fundamentais para fazer isto (uma empresa não existe sem pessoas) também merecem uma parte. Principalmente as pessoas que põem lá dinheiro para depois receber no final, essas são as primeiras, mas no final é preciso que as pessoas façam qualquer coisa, não é só comprar máquinas que se vai a algum lado. Portugal, comparativamente aos países tipo Vietname, Indonésia, coisas desse género Filipinas em que nós precisamos é de produtividade e para a produtividade precisas muito *brain power*. Porque horas de trabalho nós já sabemos que somos menos competitivos que esses países. Por isso passa por pequenos objetivos, retribuição desses objetivos, sentimento de pertença. Os objetivos não podem ser só individuais, também tem que ser de grupo. Pronto tudo isso, estas ferramentas são boas, o segredo é aplicar bem.

Paulo Ferreira

Na sua experiência, como é que o *feedback* recebido durante as avaliações de desempenho impactou o seu crescimento profissional?

Alexandra Castro

Eu não sou muito adepta da reunião formal uma vez por ano, para avaliação de desempenho. Eu sou muito mais adepta das conversas mais frequentes para um nível hierárquico mais baixo. É boa, porque de alguma maneira dá aqueles sentimentos de pertença e de justiça. Por isso eu faço parte de uma comunidade onde tenho que contribuir como toda a gente.

Paulo Ferreira

Existe alguma sugestão que gostaria de oferecer para aprimorar o processo de *feedback* e desenvolvimento contínuo?

Alexandra Castro

Não, eu acho que tenha que ser bem aplicado. Acho que o processo está bem definido. Podia haver um *feedback* dos pares, o chamado 360°. Porque só do chefe acaba por se ter uma perceção muito monocromática.

Paulo Ferreira

Na sua perceção, como avalia o nível de envolvimento da liderança em relação à implementação e eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho na empresa?

Alexandra Castro

Sei que liderança não estiver envolvida, não há eficácia nenhuma, porque as pessoas não acham que aquilo é importante e não ligam nenhuma àquilo. É tão simples como isso. Os líderes da empresa, quem realmente diz para onde é que a empresa vai, se não ligar ao processo de avaliação de desempenho, aquilo é vácuo.

Paulo Ferreira

Pode compartilhar exemplos de como a administração demonstra esse comprometimento e como isso se reflete nas práticas de gestão e desenvolvimento de capacidades?

Alexandra Castro

Começa logo pelo facto de haver um processo e um procedimento fixo. De nós acompanharmos que toda a gente o faz, de haver um sistema de suporte que esse processo de avaliação é importante para a remuneração que as pessoas recebem. Acho que, aliás nem teríamos esta força tão grande se a administração não demonstrasse que é importante. É uma exigência, toda a gente tem que ter avaliação de desempenho. Não há exceções, nem há faltas de tempo. Nós não podemos alegar falta de tempo para a gestão das nossas pessoas.

Paulo Ferreira

Quando se trata de estabelecer metas, como equilibra a definição de objetivos desafiadores com a garantia de que são alcançáveis?

Alexandra Castro

Têm que ser alcançáveis e têm que ser desafiadores. Não, não há nenhum segredo, se não forem alcançáveis não servem para nada. Convêm delinear um *target* acima do que já é esperado mesmo que não o alcancemos. Porque isto é o que o move, que o faz mexer, que o motiva, o faz motivar os outros. É o chamado dar o *extra mile*. A pessoa também tem que dizer, é possível chegar a isto um mês mais cedo e nós temos todas as condições para fazer isto mesmo mais cedo, por isso vamos tentar.

Paulo Ferreira

Que estratégias utiliza para superar obstáculos que possam surgir ao longo do caminho?

Alexandra Castro

Em primeiro lugar, é preciso ouvir as pessoas. Porque não há, não há nenhuma solução milagrosa sem ser ouvir as pessoas. As pessoas dizem sim, nós conseguimos faturar 6 milhões, mas para isso eu preciso de ter mais um técnico dedicado a fazer instalação das máquinas para acelerar isto. Evidentemente que eu vou ter que lhe dar o técnico porque precisa. Por isso é preciso ouvir o que as pessoas precisam e dar-lhes as condições para o fazer.

Paulo Ferreira

Além das metas quantitativas, como entende a importância das metas qualitativas no seu trabalho?

Alexandra Castro

Eu acho muito importante. Focamos muito no pormenor e esquecemo-nos do que é que queremos na realidade. Por exemplo, pegando nestes objetivos da ATEP 70 milhões em vendas, porque nós queremos crescer. Não é o número em si mas sim o que ele traz. Queremos crescer, queremos crescer com melhores margens, com mais sustentabilidade, com *product mix*. Não é só com um cliente, com 10 clientes. Pronto isso é que é o chamado qualitativo. Quando se quantifica demasiado, perde-se um bocado o que é que nós queremos ser. Porque os objetivos quantitativos só servem para pôr um número naquilo que nós queremos ser. Porque nós queremos ser uma empresa sustentável. O quantitativo ajuda a medir e guiar as ações.

Paulo Ferreira

Na sua opinião, essas metas podem contribuir para um desempenho mais holístico e alinhado com os valores da empresa?

Alexandra Castro

Sim, mas eu tenho algum receio depois na aplicabilidade, em um universo muito grande de pessoas. Devemos começar pela pergunta, onde é que nós queremos

estar. Devemos depois sempre alinhar esses objetivos com os valores que a empresa transmite porque nos irão ajudar a lá chegar.

Paulo Ferreira

Como percebe a evolução da empresa em termos de gestão de desempenho, desde o foco em indicadores de desempenho (KPIs), passando pelo uso do *Balanced Scorecard* (BSC), até a possível adoção ou consideração de implementação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs)?

Alexandra Castro

Se nós conseguirmos aplicar isto dos OKRs acho que está engraçado, mas não sei muito bem se é o caminho que nós vamos ter. Em termos de gestão de objetivos, acho que temos uma *performance* média. Em termos de uso acho que temos aqui um belo castelo que fomos construindo ao longo dos anos. Com utilizações um bocado duvidosas, pronto não acho que em termos de pontuação de 1 a 100, diria que temos ali nos 70. Porque também às vezes temos a tendência de ser demasiados objetivos, de criar demasiados objetivos que depois desvirtua um bocado a maneira como as pessoas os aplicam, como é que os medem. Eu sou uma fã de objetivos completamente. Agora é preciso usá-los bem.

Paulo Ferreira

Pode partilhar *insights* sobre como essas abordagens têm evoluído ao longo do tempo e influenciado a cultura de desempenho na organização?

Alexandra Castro

Não tem evoluído grande coisa. Nós temos mais ou menos o mesmo género de coisa há não sei quantos anos, se calhar há 20 anos. Não vejo ninguém a viver propriamente o *balanced scorecard* nem ninguém se entusiasma. Não há vida, isto não é mostrado. Os operadores não se identificam, não sabem o que se quer dizer, não há aqui um, por exemplo, não há uma partilha de sucesso se tudo tiver verde. Isso é que é viver, não é? Tens que ver uma dinâmica, na verdade.

Paulo Ferreira

Como vê o papel do Diretor de Operações na definição e execução da estratégia operacional de uma empresa?

Alexandra Castro

Que é essencial. Em primeiro lugar tem que estar completamente alinhado e comprar a estratégia da empresa, nunca passa essa confiança para os níveis abaixo sem essa fé e esse dinamismo. Tem que acreditar se não acreditar, não consigo passar isso para ninguém.

Paulo Ferreira

De que forma colabora com outros departamentos para garantir que as operações estejam alinhadas com os objetivos gerais da empresa?

Alexandra Castro

É feito outra vez em diálogo. De uma maneira geral, a venda estratégia geral da empresa é feita pelo diretor de operações. Esse mesmo exercício é feito pelo diretor de qualidade, diretor de planeamento. Por isso, os objetivos gerais da empresa devem ser representados no seu *scorecard* ou noutra sítio qualquer. São pré alinhados e são de comum acordo. A partir do momento que está feito. Depois podemos divergir na aplicabilidade dos métodos para lá chegar, mas no objetivo ninguém discute. É aquele. Estamos todos a trabalhar para o mesmo. Até porque os nossos objetivos estão interligados e para cumprir uns temos que cumprir outros. Então tem de haver uma boa sinergia entre departamentos. O segredo de haver um alinhamento entre todos é que os objetivos têm que ser equilibrados. Dai o *balanced scorecard* tem a sua vantagem, em que todas as partes importantes para a dinâmica da empresa estão lá representadas e têm peso igual.

Paulo Ferreira

Como aborda a gestão de projetos para garantir que as metas operacionais sejam atendidas dentro do prazo e do orçamento?

Alexandra Castro

Tem que haver um *reporting*. Tem que haver um gestor de projeto em primeiro lugar, depois tem que haver objetivos definidos à partida, um *budget* definido à partida, um *time* definido à partida e depois é o rigor do controlo da execução.

Paulo Ferreira

Que indicadores-chave de desempenho (KPIs) utiliza para avaliar o sucesso das operações e garantir o alcance de metas estabelecidas?

Alexandra Castro

São os que estão aqui no *balanced scorecard* é a qualidade, as vendas, volume, etc. Depois tenho algumas coisas mais internas, mas os que sigo e estou mais atenta são os do BSC. Internamente então faço uns relatórios em que vejo quais são as áreas, os produtos e os clientes em que é necessário investir mais ou menos mediante o desempenho deles.

Entrevista à Diretora Financeira Joana Taveira

Paulo Ferreira

Na sua opinião, qual é o papel da avaliação de desempenho nas empresas?

Joana Taveira

Acho que é uma parte muito importante, que é dar o *feedback* às pessoas. Para já, não só orientá-las naquilo que a empresa pensa que é importante, o seu contributo e porque é que elas podem realmente ajudar a desenvolver a empresa. Como também depois avaliar o que é esperado da pessoa foi conseguido ou não foi conseguido. Para permitir o desenvolvimento da pessoa dentro da organização e também o reconhecimento dela a todos os níveis. Por isso penso que sim, que é uma peça-chave, embora difícil dentro das organizações.

Paulo Ferreira

Existem aspetos específicos que os processos de avaliação precisam de ter para que sejam eficientes e justos?

Joana Taveira

Para já devem ser muito bem pensados. Deverão incluir toda a organização, não apenas algumas posições. Todas as pessoas são importantes para conseguir chegar aos objetivos que a cada ano ou a cada momento, as empresas querem ter, por isso deverá ser abrangente. Penso que deve ser realmente muito bem preparado, deve ser vivido, o que significa que de uma maneira informal ou mais formal, deve haver um período em que as pessoas fazem realmente esse ponto de situação, essa avaliação. No fundo, falam um pouco e permitem também algum tipo de reajuste. Penso que na questão da avaliação é importante que os objetivos sejam bem definidos, que sejam percebidos por ambas as partes e que sejam sempre que possível mensuráveis. Quando não são mensuráveis, devemos conseguir dar exemplos ou falar de casos concretos para exemplificar ou o que é que se quer, o que é que se pretendia e o que é que eventualmente possa não ter acontecido para haver realmente essa clareza. Os objetivos assim numa perspetiva um bocadinho mais avançada, penso que seria importante a cada momento as organizações perceberem que os objetivos não necessitam de ser especificamente os mesmos. Houve alturas em que fazia mais sentido não estarmos a dar um grande foco às vendas e aos clientes. Há outras alturas em que depende até mesmo do mercado, o que faz mais sentido dar um grande foco aos custos e eficiência. Efetivamente acho que podem ser perfeitamente ajustáveis.

Paulo Ferreira

Como avalia a relação entre as metas individuais e os objetivos gerais da empresa?

Joana Taveira

Ora bem, nós aqui, pelo menos na nossa organização já passamos por vários momentos, eu quando vim para cá, recordo me que nós tínhamos as metas gerais. Aliás, nós tínhamos metas gerais de organização a nível global, depois tínhamos as metas relacionadas com o *site*, ou seja, com a nossa localização e depois ainda tínhamos metas relacionadas com o departamento e com a *performance* do departamento. Isso ainda dá uma perspetiva mais abrangente, quando a intenção é que todos se alinhem para um objetivo comum. Isso faz todo sentido, não é? Nós estamos a falar da *big picture*, da empresa como um todo, que pretende depois os objetivos específicos para o *site* e depois objetivos específicos para o departamento e mais ainda se podemos pensar nos objetivos específicos para a pessoa. Deveriam estar sempre alinhados nas organizações.

Paulo Ferreira

Na sua opinião, como podemos alinhar de maneira mais eficaz as metas individuais dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, promovendo um ambiente de trabalho mais integrado e colaborativo?

Joana Taveira

Pronto o que eu acho que é muito importante e aquilo que eu também tento passar dentro da minha esfera, qual é a importância de cada um e do papel de cada no objetivo global. Por exemplo, na nossa área financeira, nós contribuímos muitíssimo para o sucesso final da organização, não só nós temos o poder ou a informação que se trabalharmos bem, conseguimos dar dados à organização para poder gerir, para poder analisar e pensar o que é que pode fazer melhor. Como também nós estamos na parte da tesouraria. Nós estamos na parte dos recebimentos dos próprios clientes, os pagamentos aos nossos fornecedores são tão importantes para a nossa organização e para nós, para que no fundo consigamos produzir. A questão da faturação, por exemplo, a importância que isso tem para nós conseguirmos ter rendimento em todas as nossas áreas. Todas

as nossas áreas são importantes porque todos nós contribuimos para o sucesso ou insucesso da organização. Para mim, é importante que as pessoas primeiro saibam qual é o seu papel, que percebam e sintam que o que eles fazem contribui realmente para o seu sucesso. Por exemplo, eu estou a fazer faturação, se eu demorar muito, não vou consigo faturar, não estou a satisfazer as expectativas do cliente. Logo o meu contributo é importante. A partir do momento em que se sabe isto, depois também sabe efetivamente, com a perspetiva do cliente, com perspetiva financeira aquilo que deve fazer, ou alinhamos em conjunto, para ser mais rápidos ou mais eficazes, de acordo com os requisitos para cumprir todos estes objetivos.

Paulo Ferreira

Considera que as metas e avaliações de desempenho podem ser utilizadas como ferramentas motivacionais para os colaboradores?

Joana Taveira

Acho claramente que sim, lá está não só para as pessoas saberem para onde devem ir, mas como também ficarem contentes quando conseguem atingir os objetivos. Para poderem ter realmente esse reconhecimento.

Paulo Ferreira

Que tipo de suporte ou recursos acredita que seriam benéficos para impulsionar a motivação e o alcance das metas estabelecidas?

Joana Taveira

O que acontece no nosso caso específico é que temos objetivos e alguns deles são ligados à avaliação e à remuneração. Nós temos uma remuneração base, mas depois temos uma variável que, como o nome indica, depende de objetivos. Nós todos somos diferentes, algumas são mais orientados a tarefa, outros são mais orientados por objetivos, mas efetivamente, no final do dia, o que nós depois somos medidos é um bocadinho por aquilo que acontece e não é se nós

cumprimos as tarefas, mas sim se a consequência dessas tarefas foi a desejada. Eu acho que, no nosso caso, nós temos estes objetivos ligados à remuneração. que é uma parte importante no peso da importância do trabalho para as pessoas. Depois em termos de suporte é que não se pode lançar um objetivo e depois passado um ano, ver como é que ele está, tem de ser acompanhado. Às vezes é preciso fazer ajustes desses próprios objetivos.

Paulo Ferreira

Na sua experiência, como é que o *feedback* recebido durante as avaliações de desempenho impactou o seu crescimento profissional?

Joana Taveira

Claro que impacta, a perspetiva de fazer a avaliação há de ser sempre, não é para acusar, é para fazer com que as coisas melhorem. A avaliação se for entendida como um aspeto potencial de crescimento de ambas as partes, acho que é algo positivo.

Paulo Ferreira

Existe alguma sugestão que gostaria de oferecer para aprimorar o processo de *feedback* e desenvolvimento contínuo?

Joana Taveira

Não, porque repara numa organização já madura, como é a nossa, nós temos pessoas de diferentes fases a nível de percurso profissional dentro da organização e pessoas também que já têm diferentes histórias, idades aqui dentro. Pode ser bastante apelativo para as pessoas mais novas, pelo facto que estão a fazer pela primeira, segunda, terceira vez um processo de avaliação e vêm como é que se desenrola este tipo de processo. Para elas é capaz de ser mais interessante do que para aquelas pessoas que estão cá há 10, 15, 20 anos. Nesse aspeto, às vezes, de tempos a tempos, era bom mudar, ou seja, pela ferramenta ou pela metodologia

que com que se apresentam. Penso que é sempre importante às vezes trazer uma certa inovação, uma mudança para não cair na naquela rotina.

Paulo Ferreira

Na sua perceção, como avalia o nível de envolvimento da liderança em relação à implementação e eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho na empresa?

Joana Taveira

Bem, eu acho que é um envolvimento muito grande. Para já, nós temos um sistema de gestão como o *Balanced Scorecard* e depois com os indicadores. Por isso existe um grande envolvimento e já é algo que é um bocadinho intrínseco à empresa, porque está habituada a tê-lo, isto sempre foi assim, por isso efetivamente não acho que haja nenhum tipo de dificuldade na questão do envolvimento. Claro que o que nós reparamos que acontece muitas vezes é que as pessoas podem estar um bocadinho sobre carregadas com outro tipo de tarefas e às vezes podem descurar um bocadinho este momento da avaliação e do sentar, pensar e dar tempo de antena para falar sobre sobre como é que as coisas estão a correr.

Paulo Ferreira

Pode partilhar exemplos de como a administração demonstra esse comprometimento e como isso se reflete nas práticas de gestão e desenvolvimento de capacidades?

Joana Taveira

Temos imensas reuniões periódicas em que nós falamos sobre o *cycle time* ou sobre as vendas. É feito um *follow up* desses objetivos. Nós temos as reuniões gerais de fábrica e nós efetivamente informamos todos para as pessoas se sentirem que estão dentro de uma organização que não só se importa para saberem o que está a acontecer, como também transmitir que eles estejam

envolvidos no que está a acontecer. De facto, nós temos muito essa política de abertura e de comunicação. Para se sentirem integradas e motivadas.

Paulo Ferreira

Quando se trata de estabelecer metas, como equilibra a definição de objetivos desafiadores com a garantia de que são alcançáveis?

Joana Taveira

Temos que balancear aquilo que é possível, o que não é possível, mas efetivamente eu acho que os objetivos têm sempre que ser atingíveis. Os objetivos têm que ser possíveis, nem que seja a primeira fase. Vamos imaginar que um projeto de automação de faturas. Nós podemos dizer que é impossível conseguir isto em 12 meses. Podemos definir que a primeira fase até 40% de todas as faturas a serem automaticamente lançadas, logo é sempre importante não perdermos o fio a realidade.

Paulo Ferreira

Que estratégias utiliza para superar obstáculos que possam surgir ao longo do caminho?

Joana Taveira

Temos objetivos que no início da época podemos achar que são atingíveis, mas entretanto, as circunstâncias ou até mesmo os recursos podem fazer com que sejam passíveis de ser alterados. Acho que aí, de facto, o ideal é conseguir fazer o ajuste ao objetivo em si. Porque senão se vamos continuar sempre a medir sobre um objetivo inalcançável, vamos estar sempre a falhar e então aí não vamos conseguir. Estamos sempre a olhar para a cenoura e tentar atingir embora saibamos que não conseguimos. Vamos imaginar este exemplo em queríamos qualificar o cliente Qualcomm. Então nós precisávamos de fazer, não sei quantas unidades até a data x. Estipulamos objetivos por trimestre e havia um bónus adicional. De facto, essas metas temporais e os obstáculos às vezes podem ser

contornados não só com reajuste, com um *follow up* apertado ou até com outros objetivos de curto prazo.

Paulo Ferreira

Como percebe a evolução da empresa em termos de gestão de desempenho, desde a ênfase em indicadores-chave de desempenho (KPIs), passando pelo uso do *Balanced Scorecard* (BSC), até a possível adoção ou consideração de implementação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs)?

Joana Taveira

Ora bem, o *scorecard* estou cá há 20 anos, sempre foi uma ferramenta muito utilizada. Já na altura era assim um bocadinho vanguarda, mas efetivamente continua a ser válida. Porquê? Porque *scorecard* tem uma parte muito interessante, tem 4 vertentes. Essas 4 vertentes são sempre importantes. Podemos defini-las dessa maneira ou de outras maneiras, mas elas são relevantes. Depois desdobramos isso em outros tipos de objetivos que no dia a dia são os mais palpáveis e isso é sempre importante para nós termos realmente esse rumo e essa visão. Essa estratégia para o ano e para os objetivos que são interessantes à medida que o tempo passa nós vamos afinando um bocadinho também os nossos indicadores.

Paulo Ferreira

Pode partilhar *insights* sobre como essas abordagens têm evoluído ao longo do tempo e influenciado a cultura de desempenho na organização?

Joana Taveira

Acho que nós também não podemos estar sempre a mudar de sistema de avaliação e de metodologia de seguimento dos objetivos. Por isso, ter a estrutura de base que nós temos atualmente, acho que faz sentido, pode haver outras, sem ser o *Balance scorecard* que também possam fazer sentido. Do BSC eu acho que já não influencia a cultura honestamente, porque eu acho que neste momento

semanalmente ou até diariamente, nós não vivemos o *scorecard*. O que nós fazemos é todas as semanas vamos ver os KPI's. Todas as áreas vão mostrando os seus indicadores que são um bocadinho mais operacionais.

Paulo Ferreira

Além das metas quantitativas, como entende a importância das metas qualitativas no seu trabalho?

Joana Taveira

As 2 são importantes. É muito relevante nas pessoas, porque às vezes temos pessoas tecnicamente são incríveis, mas que num relacionamento depois com os outros têm algumas dificuldades e isso faz com que eles não sejam assim tão incríveis. O seu desempenho está bloqueado, às vezes por algum tipo de competências ou de atitudes mais qualitativas que têm que ser melhoradas.

Paulo Ferreira

Na sua opinião, essas metas podem contribuir para um desempenho mais holístico e alinhado com os valores da empresa?

Joana Taveira

Nós temos os valores da empresa confiança, seriedade, deste tipo de coisa. Vamos imaginar que tínhamos aqui uma pessoa que era uma mentirosa e que era, de facto, uma pessoa não digna de confiança. Isso tudo é muito importante. Tecnicamente podia ser muito boa a pessoa, mas o que é certo é que se não coaduna com o resto, com a cultura da organização e isso é muito importante, nós às vezes temos aqui pessoas que são muito boas, mas que depois têm dificuldades. Que nem sempre são depois passíveis de ser ajustadas e efetivamente as pessoas estariam melhor noutra organização.

Paulo Ferreira

Como vê o papel do Diretor Financeiro na definição e execução da estratégia financeira de uma empresa?

Joana Taveira

Estratégia financeira tudo. Neste caso, nós temos que pensar que somos uma multinacional logo há uma série de definições estratégicas que passam por lá fora, pela organização que decide. Por exemplo, que a Amkor em Portugal vai se dedicar aos clientes europeus. Necessita de fazer um investimento X e Y. Dedicar-se ao produto A e B. O nosso papel será sempre de definir ou calcular uma previsão do que é que deveria ser ou o que é que seriam os gastos relacionados. Por isso eu acho que o papel é muito importante, muito colaborativo nessa definição local da estratégia financeira da empresa.

Paulo Ferreira

Pode partilhar a sua visão sobre a interconexão entre metas financeiras e os objetivos gerais da empresa?

Joana Taveira

Nós financeiros, estamos não só no princípio como no fim da cadeia, nós estamos no princípio quando fazemos as previsões e quando fazemos os cálculos e as estimativas. Estamos no fim quando temos os dados, da contabilidade dos custos das vendas e conseguimos analisar como é que realmente se está a evoluir. Não só face à estimativa, mas também face à rentabilidade e aquilo que é expectável pela “casa-mãe” e pelos acionistas. Temos aqui um papel privilegiado porque temos acesso a muita informação, não só a montante como também a jusante. Eu acho que no fundo tudo, depois tudo se vai traduzir em números. Por isso, eu acho que que nós temos esse papel importante na definição, na concretização em números dos objetivos que são definidos a nível de negócio.

Paulo Ferreira

Como assegura uma comunicação eficaz com outros departamentos para garantir o alinhamento das metas financeiras?

Joana Taveira

Nós temos realmente algumas reuniões a vários níveis. Nós estamos a falar não só ao nível da administração, como depois ao nível da direção. Semanalmente também essa possibilidade de *follow up* para não dizer diária. Depois bem esporadicamente para o resto da organização, já para não falar nas reuniões gerais de fábrica, em que isso tudo é transmitido em que nós dizemos como é que estamos e aquilo que pensamos que vai acontecer para o futuro, onde é que nos devemos focar. Depois o que é importante é passar a mensagem de maneira que as pessoas entendam o que é que eles podem fazer para ajudar.

Paulo Ferreira

Que abordagem adota para liderar uma equipa financeira e garantir que todos estejam alinhados com os objetivos financeiros da empresa?

Joana Taveira

Quando estamos a falar da equipa financeira se cada um souber qual é o seu papel na organização e aquilo que pode ajudar a promover, eu acho que ficamos alinhados. É importante sempre a partilha de informação porque o facto de eu saber quais são as coisas importantes para a empresa, não significa que eles saibam. Se eles estiverem a par da relevância, mais fácil é para elas também tomarem algum tipo atitude, caso contrário, se não estão a par, vão fazer da maneira que faziam sempre e até podem nos estar a causar uma entropia muito grande, que tenha impactos no resto da organização.

Paulo Ferreira

Que métricas-chave utiliza para avaliar o desempenho financeiro e como estão vinculadas aos objetivos estratégicos?

Joana Taveira

Há dentro do departamento um *scorecard* e que também está dividido nas diferentes áreas. Temos aqui 4 áreas como a contabilidade, tesouraria, *tax* e *controlling*. Então o que nós fazemos de facto é definir quais são os objetivos que nós queremos acompanhar e vamos o fazendo com targets e KPIs apropriados. Depois se houver desvios, vamos ter que justificar o que aconteceu. Planeamos mal ou os próprios custos sobrepuseram àquilo que nós tínhamos planeado.

Paulo Ferreira

Como vê o tempo delineado para cada objetivo? Qual será a melhor periodicidade para cada objetivo ou de que forma deverá ser decidida essa mesma periodicidade?

Joana Taveira

Nós fazemos a medição trimestralmente, mas depois às vezes há alguns objetivos que são acumulados a nível anual. Especificamente para os financeiros neste momento, eu acho que a prioridade que está anual, mas medido trimestralmente, acho que é adequado. Relativamente a objetivos, da organização como um todo vai depender um bocado do que estamos a falar. Pode ter de ser mais ou menos acompanhado.

Entrevista ao Diretor de Recursos Humanos Carlos Rocha

Paulo Ferreira

Na sua opinião, qual é o papel da avaliação de desempenho nas empresas?

Carlos Rocha

O papel deve ser numa perspetiva de desenvolvimento, como componente mais importante. Nomeadamente a desenvolver um plano de carreira para as pessoas e ter um plano de formação associado a esse plano de carreira, são as 2 componentes mais importantes.

Paulo Ferreira

Existem aspetos específicos que os processos de avaliação precisam de ter para que sejam eficientes e justos?

Carlos Rocha

Nós temos um conjunto de critérios definidos em termos de *performance*, portanto, diferentes níveis de *performance*. A parte do desenvolvimento de carreira e formação. Embora esteja instituído, nem sempre é levado ao detalhe que precisa. O que resulta que pode haver pessoas que têm um plano de carreira desenvolvido, que tem um plano de formação que é executado e outros podem ficar aquém. Eu diria que está muito nas mãos da supervisão. Em função das prioridades, enfim, do volume de trabalho, podem dar muito mais ou menos atenção ao processo. Pronto, acho que é uma fraqueza que temos.

Paulo Ferreira

Como avalia a relação entre as metas individuais e os objetivos gerais da empresa?

Carlos Rocha

Ninguém tem objetivos individuais que contribuam para a remuneração variável. Na avaliação de desempenho, o supervisor com a pessoa deve acordar um determinado número de objetivos individuais que depois devem ser medidos ao longo do ano. Como não tem ligação com a remuneração variável, eu diria que acaba por não ter a atenção que podia ter. Depois traz outro tipo de implicações, porque depois o seu objetivo pode ser mais fácil alcançar que o meu colega do lado e depois isso traz outro tipo de consequências.

Paulo Ferreira

Na sua opinião, como podemos alinhar de maneira mais eficaz as metas individuais dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, promovendo um ambiente de trabalho mais integrado e colaborativo?

Carlos Rocha

Nós precisamos de fazer um chamado maior desdobramento. Vamos imaginar que nós temos um objetivo da organização, que é o custo por unidade produzida. Depois sermos capazes de com a pessoa do F definir um objetivo que tenha ligação direta na forma como é feito o cálculo e do custo da unidade. A pessoa que está na produção também deve ter um objetivo ligado à produtividade e, portanto, fazer um desdobramento ligado a cada função. Pronto não é fácil, mas eu acho que o ideal seria assim.

Paulo Ferreira

Considera que as metas e avaliações de desempenho podem ser utilizadas como ferramentas motivacionais para os colaboradores?

Carlos Rocha

Claro que sim, nomeadamente nós que temos muitos colaboradores jovens, muitos que tiraram o curso e vieram para aqui. Hoje em dia já não pensam em ficar nas empresas eternamente, primeiro querem aprender, querem desenvolver e querem fazer coisas novas. Portanto, se nós não tivermos esse tipo de planeamento de carreira e de formação associada com facilidade, perdemos pessoas.

Paulo Ferreira

Que tipo de suporte ou recursos acredita que seriam benéficos para impulsionar a motivação e o alcance das metas estabelecidas?

Carlos Rocha

Nós precisamos de um programa de *mentoring*, em que alguém que vem, sabe que o mentor dela é aquela pessoa e o mentor ser capaz de cada mês falar com ela. Como é que está a correr a tua integração? O que é que precisas? Eu tenho dificuldade nisto, ajudar a desbloquear. Nós temos muitos jovens, nomeadamente mais na parte da produção, que chegam e começam a aprender,

mas depois vão pelo seu próprio pé. Ali desenvolvem, mas não têm propriamente um acompanhamento que deveriam ter mais próximo. Há uns que têm capacidade e suportam aquela situação e andam, há outros que ficam desmotivados e acabam por desistir.

Paulo Ferreira

Na sua perceção, como avalia o nível de envolvimento da liderança em relação à implementação e eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho na empresa?

Carlos Rocha

Eu diria que não é o suficiente. Quer dizer, o envolvimento não é tão frequente quanto devia. Desde a definição dos objetivos, que não é de facto ideal e depois, principalmente, o acompanhamento. As conversas regulares com as pessoas em termos de avaliação de *performance*. É um problema muito até generalizado das empresas, que é fazer da avaliação de *performance* uma obrigação. Não fazer isso de uma forma natural, mas sim, este *timeline*, eu vou ter que fazer esta avaliação logo isso traz que não seja vivido sempre. Eu até não estou muito satisfeito com a *performance* e a pessoa fica admirada porque nunca lhe tinha comunicado de uma forma clara. Isto traz este tipo de dificuldade, portanto, não pode ser uma mera obrigação feita uma vez num ano.

Paulo Ferreira

Pode partilhar exemplos de como a administração demonstra esse comprometimento e como isso se reflete nas práticas de gestão e desenvolvimento de capacidades?

Carlos Rocha

Nós temos uma carreira técnica, que é para reconhecer pessoas que têm uma convicção técnica que não querem seguir uma carreira de gestão e nós também queremos que elas sejam técnicas porque elas trazem valor nessa área. Desenvolvemos uma carreira à parte em paralelo e, portanto, por exemplo,

fazemos uma cerimónia onde a administração está presente e damos um diploma, fazemos o reconhecimento público. Você é um *senior staff* engenheiro desta área.

Paulo Ferreira

Como percebe a evolução da empresa em termos de gestão de desempenho, desde a ênfase em indicadores-chave de desempenho (KPIs), passando pelo uso do *Balanced Scorecard* (BSC), até a possível adoção ou consideração de implementação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs)?

Carlos Rocha

Nós começámos desde o início com o *balanced scorecard*. A nível de fábrica e depois a nível de departamentos. Penso que houve uma altura que nós fazíamos uma ligação maior entre o BSC e os objetivos individuais. Perdeu-se um bocado. Estamos mais na fase dos objetivos muito generalizados. Portanto, não facilita muito a gestão desempenho ou pelo menos estamos demasiado dependentes do supervisor. Há um supervisor que faz a ligação, faz o desdobramento e tem uma conversa com a pessoa centrada no contributo dela. Um que seja mais generalista, fala de objetivos que a pessoa não tem um impacto direto. Estamos demasiado dependentes do tipo de liderança.

Paulo Ferreira

Pode partilhar insights sobre como essas abordagens têm evoluído ao longo do tempo e influenciado a cultura de desempenho na organização?

Carlos Rocha

O BSC já teve melhores dias. Nós continuamos a usá-lo claramente com os principais indicadores da fábrica com aquelas quatro componentes. Em termos de desdobramento eu diria que já tivemos uma fase em que fizemos mais a nível dos departamentos e das pessoas. Os GAPS é recente. Embora não entrem em contradição com o *scorecard*, faz com que se ganhe menos com o *scorecard*. Como

é mais próximo dos indicadores operacionais, acaba por ser mais fácil de ver no dia a dia do que o *scorecard*, é mais usado, eu diria numa base mensal.

Paulo Ferreira

Como vê o papel do Diretor de Recursos Humanos na definição e execução da estratégia de uma empresa?

Carlos Rocha

Diretor de Recursos Humanos têm que ter um papel muito ativo na cultura. No que diz respeito à integração de novos elementos. Na manutenção da motivação dos elementos que já cá estão. Na aceitação dos mais antigos em relação aos mais novos, se os treinam convenientemente ou não, portanto, é importante numa empresa como a nossa com um crescimento enorme. A quantidade de gente jovem que nós contratamos *versus* os que cá estão e que têm que dar formação é claramente um desafio. Se tivermos um bom espírito de equipa, se tivermos um bom ambiente de trabalho, nós conseguimos integrar melhor ou não. Para mim, esse é claramente um dos desafios. Nós temos desde engenharias, a pessoas da produção, a técnicos. Pessoas com horários diferentes, o que traz uma dificuldade enorme para gerir pessoas. Temos equipas que trabalham em turnos e o responsável direto das pessoas não trabalha em turnos, portanto, eles estão cá e não têm cá o chefe. Isso traz uma dificuldade enorme.

Paulo Ferreira

Como assegura que os objetivos do departamento de Recursos Humanos estejam alinhados com os objetivos gerais da empresa?

Carlos Rocha

Por exemplo, no *scorecard*, temos um indicador de formação em que temos que ter x horas de formação por colaborador por ano. Esse indicador é um dos principais da fábrica e também dos RH. Depois temos indicadores de recrutamento, o absentismo, temos uma matriz *and rate* e todo esse tipo de coisas.

Paulo Ferreira

Como promove a colaboração entre diferentes departamentos para garantir a execução eficiente dos planos estratégicos?

Carlos Rocha

Na parte HR, nós temos um papel muito importante a nível da comunicação. É sempre uma dificuldade, uma empresa fabril com diferentes horários, com departamentos com prioridades muito diferentes. Ainda por cima a nossa empresa também tem *R&D*. A nossa principal arma a nível de recursos humanos, é a comunicação, desde fazermos reuniões com todas as pessoas que trabalham nas áreas técnicas para passar a mesma mensagem e para dar a possibilidade a toda a gente fazer as perguntas que têm. Nós notamos muito falhas de comunicação com muita facilidade. Limitação verbal como escrita, porque o comunicado escrito é uma coisa extremamente complexa também.

Paulo Ferreira

Qual é a sua abordagem para desenvolver programas de liderança e garantir que a liderança esteja alinhada com os objetivos estratégicos da organização?

Carlos Rocha

Nós ao longo do tempo temos promovido formações em liderança. Promovemos ações de formação, agora, este ano estamos a dar mais destaque aos *teambuildings*.

Paulo Ferreira

Como promove o envolvimento dos funcionários e desenvolve iniciativas para aumentar a retenção de talentos na empresa?

Carlos Rocha

Agora tivemos já uma série de iniciativas, primeira na produção e agora no *office* também. Por exemplo, as atividades *teambuilding*. Propositadamente cruzando pessoas de vários departamentos. É engraçado porque o *feedback* foi excelente. Há

que promover esta ligação entre as pessoas porque a evolução tecnológica tem nos tirado isso e é importante que seja alimentada.

Paulo Ferreira

Como influencia e molda a cultura organizacional para apoiar os objetivos estratégicos da empresa?

Carlos Rocha

Procuro definir estratégias aprovadas pela administração. Procuro comunicá-las bem às pessoas, por exemplo, falámos no início da avaliação de desempenho. É um tema que é de toda a gente, não é dos chefes. Portanto, procuramos apresentar o processo a toda a gente. A nossa formação de *seven habits* despertou ali muitas mentes. Mesmo as pessoas acreditarem nelas próprias e que são donas do seu futuro. Nalguns casos, isso gerou até que pessoas fossem embora, porque criou nelas um sentimento de confiança, a autoconfiança. Lucramos com outros e tivemos ali sessões em que o nível de partilha de exemplos pessoais foi uma coisa impressionante, sentiram tanto aquela formação que acabaram por colocar fora coisas que nem lhes passava pela cabeça.

Paulo Ferreira

Como identifica as competências essenciais necessárias para atingir os objetivos da empresa e desenvolve programas para fortalecê-las?

Carlos Rocha

Tem sido sempre mais fácil fazer formações comportamentais, porque essas podem ser dadas a toda a gente. Com o crescimento que temos na empresa, com muita gente nova, nós precisamos de dar muito mais importância à vertente técnica. Portanto, nós os técnicos estamos cá a fazer avaliações técnicas de competências deles, temos uma empresa externa que vem cá, faz testes e produz relatórios individuais. Com esses relatórios individuais, desenvolvemos um plano de formação individual. Para depois implementar a todos os níveis. Nos

técnicos, por exemplo, fizemos também avaliações comportamentais para ver quem é que tinha o perfil de liderança. Criámos umas novas funções na produção e tivemos em linha de conta essas avaliações, mas demos formação a toda a gente. A avaliação de desempenho é importante para que o avaliado e o avaliador concordem que determinado tipo de formação faz sentido. Se essa conversa não ocorrer, não é identificada nenhuma formação adequada. Daí ser tão importante tanto para as pessoas mais antigas possam ter formações para crescerem ou para as novas para aprenderem.

Paulo Ferreira

Pode partilhar as suas práticas na gestão de desempenho, incluindo a definição de metas, *feedback* e avaliações?

Carlos Rocha

Sim, mas normalmente o que faço é definir os objetivos em conjunto com quem estão a avaliar. Depois faço muito uma avaliação informal. Não surpreendo ninguém no final do ano. Se não estivesse satisfeito com a *performance* dessa pessoa, ao longo do ano sou bastante interventivo. Se calhar peço com uma maior parte das pessoas, falo mais com a pessoa quando algo corre mal do que quando corre bem, é um erro. Tento ser muito cuidadoso em felicitar alguém porque fez um trabalho excepcional, mas se calhar mesmo assim sou mais reativo do que deveria. Acho que sou bastante próximo das pessoas que trabalham diretamente comigo. Agora em grupos grandes isso pode ser um desafio.

Paulo Ferreira

Quais são as suas estratégias para promover o bem-estar dos funcionários e como é que isso relaciona-se com os objetivos organizacionais?

Carlos Rocha

O ambiente de trabalho é fundamental. Acho que o ambiente deve ser um ambiente muito mais informal. Com algum humor à mistura, com alguma

proximidade nas pessoas. Eu acho que promove a produtividade, promove a polivalência, promove a ter *backups* se alguém adoecer de repente.

Paulo Ferreira

Que métricas ou indicadores-chave de desempenho utiliza para avaliar o sucesso das estratégias de recursos humanos?

Carlos Rocha

Depois pessoa a pessoa em função da sua área de responsabilidade, temos métricas específicas. A pessoa que trata do recrutamento tem um determinado conjunto de métricas a nível do tempo que demora a recrutar. Uma estatística dos resultados desse recrutamento ou a taxa de quanto tempo é que as pessoas saem após terem sido contratadas. Temos outro conjunto de métricas com planos de formação, entre outros.

Entrevista ao COO (*Chief Operating Officer*) Moreira da Silva

Paulo Ferreira

Na sua opinião, qual é o papel da avaliação de desempenho nas empresas?

Moreira da Silva

É extremamente importante o papel da avaliação do desempenho das pessoas. Primeiro porque é importante que as pessoas tenham o *feedback* do seu desenvolvimento, do seu desempenho, como é que as coisas estão a evoluir, se estão a correr bem ou a correr mal. Portanto tudo o que ajude a clarificar quais são as expectativas de ambos. Definimos logo à partida claramente quais são os objetivos, o que é que pretendemos das pessoas, onde é que queremos pôr mais foco ou menos foco. Depois numa fase seguinte, ouvir também qual a expectativa das pessoas, é importante. Para que as pessoas se sintam que há um

acompanhamento. A avaliação de desempenho não deve ser surpresa, não só dado no tempo específico, mas sim no dia a dia.

Paulo Ferreira

Existem aspetos específicos que os processos de avaliação precisam de ter para que sejam eficientes e justos?

Moreira da Silva

Para ter uma boa avaliação de desempenho temos que à partida definir o que esperamos das pessoas, *feedback* contínuo, *feedback* claro e da identificação o mais cedo possível de eventuais lacunas que possam ser supridas, seja com formação ou seja com ajudas.

Paulo Ferreira

Na sua opinião, como podemos alinhar de maneira mais eficaz as metas individuais dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, promovendo um ambiente de trabalho mais integrado e colaborativo?

Moreira da Silva

Temos objetivos comuns para a empresa que são importantes que existam, mas também é importante que as pessoas não se escondam atrás de objetivos comuns, ou seja, se a empresa conseguir atingir então significa que fomos todos bons. Por outro lado, os objetivos individuais tendem a ser injustos, porque é muito difícil estabelecer objetivos equitativos nas várias pessoas, nas várias funções. É um bocado difícil ter objetivos equitativos. Dependendo do grau de responsabilidade das pessoas, o nível de objetivos a ser definidos irá ser diferente. Quanto mais alto sobe na hierarquia, mais temos que olhar para objetivos globais. O objetivo da pessoa só faz sentido no sentido em que contribui para o objetivo comum. Deve ser claro qual é o objetivo comum e depois deve ser claro, como é que essa pessoa contribui para esse objetivo. A pessoa é um contribuidor individual, em que fundamentalmente é o contributo que ela vai através do trabalho que executa

ou é um *team* líder, por exemplo, o contributo que ele dá é o contributo da equipa que ele lidera e, portanto, falar de objetivos individuais é mais difícil, porque no fundo nós não metemos propriamente o desempenho da pessoa, mas o desempenho da equipa pela qual é o responsável.

Paulo Ferreira

Considera que as metas e avaliações de desempenho podem ser utilizadas como ferramentas motivacionais para os colaboradores?

Moreira da Silva

Ter objetivos claros é importante para as pessoas se sentirem motivadas ou não, só se sentem motivadas quando têm um objetivo. Evidentemente, se a pessoa tem um objetivo, primeiro de tudo que não lhe diz nada, dificilmente será motivada. Segundo, se for um objetivo que não tenha um fim claro, não esteja alinhado com a estratégia dificilmente a pessoa também sentirá motivada. Isso é um objetivo que não é muito claro e que não é fácil de medir, tudo isso pode contribuir para a desmotivação, portanto, um objetivo tem que fazer sentido, tem que ser atingível, tem que ser mensurável.

Paulo Ferreira

Que tipo de suporte ou recursos acredita que seriam benéficos para impulsionar a motivação e o alcance das metas estabelecidas?

Moreira da Silva

Acho que logo à partida tem de estar bem definido. O que é que se pretende, quais são os recursos que a pessoa precisa e que vai ter ao seu dispor. É importante, seja um objeto, sejam meios em termos de *budget*, seja meios em termos de ferramentas, seja meios em termos de pessoas, isso tem de ser mais que possível definido. Há uma coisa que é importante, que é o acompanhamento, portanto nós não podemos deixar o *feedback* para o momento anual, em que há uma revisão e que vai ter um impacto direto no seu salário ou vai ter um impacto

direto nas suas promoções. Não deve ser uma surpresa, portanto, deve ser no dia a dia e isso tem que funcionar nos 2 sentidos. Fala-se muitas vezes na política de porta aberta, porque a porta aberta é extremamente importante, as pessoas devem sentir-se realmente à vontade para vir falar em qualquer altura. Importante que as chefias façam um acompanhamento de proximidade e que se façam sentir presentes.

Paulo Ferreira

Na sua perceção, como avalia o nível de envolvimento da liderança em relação à implementação e eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho na empresa? Pode partilhar exemplos de como a administração demonstra esse comprometimento e como isso se reflete nas práticas de gestão e desenvolvimento de capacidades?

Moreira da Silva

De uma forma geral, mostramos que temos uma cultura em que ninguém questiona a necessidade e o valor de uma avaliação de desempenho. Todas as chefias sejam de que hierarquia sejam acho que há um grande envolvimento. Portanto, há pessoas que dedicam um tempo enorme a fazer avaliação de desempenho e vão muito detalhadamente ou outras pessoas, se calhar, fazem a coisa mais a um nível superior. Desde que seja feita com seriedade. As pessoas não são todas iguais, mas a cultura está aqui, existe e funciona e as pessoas têm expectativas que vão ter essa conversa, digamos assim, e as chefias também sabem que têm que fazer, portanto, não é uma coisa sequer que se questiona.

Paulo Ferreira

Quando se trata de estabelecer metas, como equilibra a definição de objetivos desafiadores com a garantia de que são alcançáveis?

Moreira da Silva

Primeiro de tudo tem que haver algum diálogo e temos que ser realistas. Temos que esperar quem estabelece os objetivos saiba do que está a falar. Como é evidente, eles têm que ser sempre desafiadores de alguma forma. Por outro lado, tem que ser realista. Depois tem de haver um consenso entre a chefia e a pessoa que executa a função, para tornar a coisa realista, mas ao mesmo tempo desafiador, não há uma fórmula mágica. Portanto é um *top down, bottom up*, lateral também.

Paulo Ferreira

Que estratégias utiliza para superar obstáculos que possam surgir ao longo do caminho?

Moreira da Silva

Vou fazer a analogia com um projeto, uma coisa que fazemos quando logo iniciámos um projeto é fazer um plano do projeto, que é para ser claro, o que é que as pessoas têm que fazer. Portanto, esse projeto já tem várias coisas, qual o objetivo, qual é o racional, porque é que estamos a fazer isto, quantificado não só em tempo como em resultados que pretende atingir. Porque é que estamos a fazer isto? O que é que nos leva a fazer aquilo? Qual é o *background* em que a pessoa está, se é uma nova tecnologia? É um novo produto? Quais são as exclusões que temos. A equipa de projeto, uma das primeiras coisas que faz é uma análise de risco para perceber quais são os desafios que tem. Para se numa situação encontramos um risco, um desvio termos ações de mitigação. Mais uma vez, qualquer projeto tem que ser acompanhado muito perto, tem que haver revisões regulares do projeto, não só pela equipa de projeto, como quem faz o drive desse projeto e as pessoas. Eu penso que é um bocadinho da mesma maneira com as pessoas.

Paulo Ferreira

Além das metas quantitativas, como entende a importância das metas qualitativas no seu trabalho?

Moreira da Silva

Metas qualitativas podem ser de vários tipos, há objetivos que não se podem quantificar. Depende também um bocadinho da função da pessoa, o engenheiro tende a ter muito mais metas quantitativas do que qualitativas, mas quando falamos para uma chefia intermédia que tem de ter uma equipa motivada é um bocado difícil medir quantitativamente. Qualitativas são importantes e não podem ser descuradas. Temos pessoas que são geniais a fazer as coisas, mas são os “bichos do buraco” e isso tem de ser trabalhado, porque depois acaba muitas vezes por prejudicar o seu desempenho pelo facto de não terem boas relações interpessoais.

Paulo Ferreira

Na sua opinião, essas metas podem contribuir para um desempenho mais holístico e alinhado com os valores da empresa?

Moreira da Silva

Claro que os pesos são diferentes e depois também é preciso adequar a cada tipo de função. As pessoas não são iguais e nós temos que encaminhar as pessoas para melhorar os pontos fracos delas, mas também aproveitar os pontos fortes.

Paulo Ferreira

Como percebe a evolução da empresa em termos de gestão de desempenho, desde a ênfase em indicadores-chave de desempenho (KPIs), passando pelo uso do *Balanced Scorecard* (BSC), até a possível adoção ou consideração de implementação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs)?

Moreira da Silva

O Balance Scorecard, acaba por ser algo que permite precisamente balancear as várias perspectivas. Eu penso que continua a ser uma ótima ferramenta. Portanto, o desdobramento sendo importante tem que ser muito criterioso e muito cuidadoso. Todos os *key indicators* que usamos, usamos porque eles são *key* mesmo. Depois claro que temos de ir enquadrando os diferentes objetivos para as pessoas que mais faz sentido.

Anexo 2 – Outros exemplos de OKRs

Objetivo: Aumentar a agilidade do desenvolvimento de produtos.

1. Resultado-Chave: Reduzir o tempo médio de lançamento de novos produtos em 30% até o final do próximo semestre.
2. Resultado-Chave: Implementar um processo de *feedback* contínuo de clientes para melhorias iterativas nos produtos até o final do trimestre.
3. Resultado-Chave: Realizar treinamentos regulares para a equipa de desenvolvimento de produtos sobre metodologias ágeis e práticas de gerir de projetos, aumentando a capacidade de adaptação a mudanças e reduzindo o tempo de ciclo do desenvolvimento.

Objetivo: Melhorar a inovação e adaptabilidade da equipa de desenvolvimento de produtos.

1. Resultado-chave: Lançar uma nova funcionalidade no produto principal a cada duas semanas.
2. Resultado-chave: Realizar pelo menos três experimentos de novos recursos com clientes.
3. Resultado-chave: Realizar retrospectivas de equipa semanais para identificar oportunidades de melhoria contínua.

Objetivo: Promover uma cultura de *feedback* e aprendizado contínuo dentro da organização.

1. Resultado-chave: Implementar um sistema de *feedback* 360 para todos os funcionários e garantir que cada equipa realize revisões trimestrais.
2. Resultado-chave: Realizar sessões de desenvolvimento mensais focadas no desenvolvimento de habilidades específicas identificadas por meio do *feedback* dos funcionários.
3. Resultado-chave: Estabelecer um processo formal para capturar lições aprendidas após cada projeto concluído e incorporar essas informações em futuras iniciativas.

Objetivo: Melhorar a eficiência do processo de desenvolvimento de *software*.

1. Resultado-Chave: Realizar revisões diárias de código entre os membros da equipa de tecnologia de informação.
2. Resultado-Chave: Realizar reuniões de retrospectiva semanais para identificar oportunidades de melhoria no processo.
3. Resultado-Chave: Implementar pelo menos duas melhorias identificadas no processo de desenvolvimento a cada trimestre.