



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

Balanced Scorecard nos Recursos Humanos da Empresa A “Medir para Gerir”

Avelino António De Sousa E Paiva, nº 14658

Mestrado em Gestão Empresarial
Gestão de equipas e pessoas

2014/2016

Coimbra

Março/2015

Avelino António De Sousa E Paiva

BALANCED SCORECARD NOS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA A

Gestão de pessoas e equipas
como parte da avaliação referente
ao 3º Trimestre 2014/2016

Professor: Wander de Carvalho

Coimbra
2015

Mestrado em Gestão Empresarial

Índice

Agradecimentos.....	3
Resumo.....	4
Capitulo I – Introdução.....	5
1.1 Metodologia.....	5
Capitulo II – Empresa/ Gestão.....	7
Capitulo III Balanced Scorecard.....	10
3.1 A evolução do Balanced Scorecard.....	12
3.2 Operacionalização/ Metodologia BSC.....	12
3.3 As 4 Perspetivas.....	13
3.3.1. Perspetiva financeira.....	13
3.3.2. Perspetiva Cliente.....	14
3.3.3. Perspetiva Processos internos.....	15
3.3.4. Perspetiva Aprendizagem e inovação.....	16
3.4 Objetivos e metas.....	17
3.5 Indicadores.....	18
3.5.1. Tipo de indicadores.....	19
3.5.1.1. Indicadores de orientação (Leading).....	19
3.5.1.2. Indicadores de resultado (Lagging).....	19
3.6. Mapa estratégico e relação causa-efeito.....	19
3.7 Temas Estratégicos.....	21
Capitulo IV – Recursos humanos.....	23
4.1 Gestão de recursos humanos.....	24
4.2 Funções e objetivos da GRH.....	25
4.2.1 Atividades do gestor de recursos humanos.....	27
4.3 Teorias RH.....	28
4.4 Elementos essenciais nos RH.....	30
4.4.1. Motivação.....	30
4.4.2. Liderança.....	31
4.4.3. Comunicação.....	31
4.5. Exemplos indicadores.....	31
Capitulo V – Ligação “estratégica” entre BSC e RH.....	32

5.1.O Mundo e as empresas.....	32
5.2.O BSC e as Pessoas.....	33
5.3.Medir intangíveis.....	33
5.4.A aplicação e benefícios do BSC na GRH.....	35
Capitulo VI - Caso prático - BSC nos RH da Empresa A.....	37
6.1 Apresentação da empresa.....	37
6.2 Definição de Problema.....	38
6.2.1 Problemas, Oportunidades e Ameaças.....	38
6.2.2 Listagem dos Problemas.....	39
6.2.3 Organização dos Problemas.....	39
6.2.4 Escolha dos Problemas.....	40
6.3 Estabelecimento de Soluções.....	40
6.4. Resultados.....	42
Capitulo VII - Conclusão.....	43
Bibliografia.....	46
Anexos:.....	48
Anexo 1 - Construção BSC dos RH através Portal BSC Quidgest.....	48
Anexo 2 - Balanced Scorecard dos Recursos Humanos na Empresa A.....	52

Agradecimentos

Agradecimento à empresa Quidgest nas pessoas da Exma. Sra. Dra. Joana Miguel Santos e Hilma Lopes, pela:

- Disponibilização e permissão em usar o Portal BSC Quidgest® V.2014-11 que possibilitou a construção do BSC no caso prático, de uma forma simples, prática e célere e cuja estrutura está de acordo com [Balanced Scorecard](#) de Kaplan e Norton da [Harvard Business School](#).
- Entrevista concedida e esclarecimento de dúvidas no escritório da empresa em Lisboa.
- Oportunidade de participar em 3 workshops, os quais proporcionaram a possibilidade de aprender um pouco mais.

Agradecimento à Empresa A nas pessoas da Exma. Sra. Dra. Fátima Silva e do Dr. Espírito Santo que abriram as portas da empresa, tendo manifestado e depositado uma confiança que me enche de orgulho e que espero que se reflita no trabalho.

Agradecimento ao Exmo. Sr. Professor Wander de Carvalho que no exercício normal das suas funções plantou a semente de empatia e curiosidade pelos e para os Recursos Humanos, bem como, pela cedência, a título de empréstimo, dos seus livros pessoais para que fosse possível estudar e compreender melhor o tema.

Agradecimento à família, em particular à Ana, companheira nas noites intermináveis, nos dias chuvosos ou de sol, que transformou lágrimas em fé e esperança.

Resumo

Este trabalho pretende relacionar três temáticas, a empresa como organização com uma gestão e necessidade de estratégia, o Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de estratégia, mensuração e orientação para o cumprimento dos objetivos, assim como os recursos humanos (RH) enquanto pilar essencial e diferenciador no negócio, onde a estratégia é o fio condutor e os Recursos Humanos e condição *sine qua non* para a vantagem competitiva.

Debater-se-á os vários modelos e teorias das temáticas em questão e de como estas explicam os comportamentos e auxiliaram na construção do BSC nos RH em uma empresa tecnológica, bem como os benefícios e desvantagens desta alteração na própria empresa.

Abstract

This paper intends to list three issues, the company as an organization with a management and need for strategy, the Balanced Scorecard (BSC) as a strategy tool, measurement and guidance to fulfill the goals, the human resources (HR) as a key pillar and differentiator in business, where the strategy is the direction and Human Resources the *sine qua non* condition for competitive advantage.

It will be discuss the various models and theories of the subject in question and explain how these behaviors assisted in the construction of the BSC in HR in a technology company as well as the benefits and drawbacks of this change in the company.

Palavras-chave

Balanced Scorecard; Estratégia, Recursos Humanos; Mapa estratégico; Indicadores

Capítulo I – Introdução

A estratégia, o BSC e os recursos humanos são assuntos interessantes e atuais, tratados por uma extensa bibliografia que aborda estas temáticas, desde os “pais fundadores” David P. Norton, Robert S. Kaplan, passando por Paul R. Niven.

Contudo, nas diversas leituras e pesquisas efetuadas verifica-se que estes temas são tratados de forma separada, nomeadamente na língua portuguesa apenas se encontrou um livro que aborda a questão dos recursos humanos com o BSC, “Scorecard de Capital Humano” de José Bancalheiro.

Assim e perante esta lacuna, surge o objetivo geral de passar da teoria à prática, elaborando e implementando o BSC na empresa Empresa A, que conta com uma equipa de 25 colaboradores, no entanto até à presente data não tem no seu organigrama um departamento de RH. Pretende-se, durante o processo identificar constrangimentos, verificar as vantagens e desvantagens do modelo, analisar a mais-valia trazida pelos indicadores e a construção de uma análise crítica sobre o processo e o conhecimento adquirido, tendo presente a complexidade de fatores nos RH, tais como liderança, motivação, avaliação de desempenho, competências, entre outros.

Este trabalho está dividido em sete capítulos. No Capítulo 1 é a Introdução onde se explica o que se pretende abordar de forma resumida, enquanto no Capítulo 2 “Empresa/Gestão” apresenta-se a macro estrutura que permite a operacionalização dos temas abordados neste trabalho. De seguida aborda-se o BSC e suas especificidades para posteriormente no Capítulo 4 tratar-se a parte dos RH com a apresentação de subtemas necessários permitindo uma visão holística. O Capítulo 5 é onde se explicará como o BSC se funde com os RH, para então se passar ao caso prático no penúltimo capítulo, e encerrar com as conclusões no Capítulo 7º.

1.1 Metodologia

O tema do BSC nos RH foi até à data pouco explorado em Portugal, assim pode e deve ser desenvolvido. Através da implementação poder-se-á apurar resultados que permitam e incentivem o debate em volta do mesmo, pela demonstração ou não das vantagens, desvantagens, entre outras.

O trabalho foi realizado em 3 fases, a primeira foi essencialmente de pesquisa e leitura de livros, artigos, teses, enquanto a 2ª fase centrou-se na construção da estrutura com base na informação mais significativa. A 3ª fase foi a avaliação e escolha de uma PME na região de Coimbra, sem contacto com a ferramenta BSC, mas que ao mesmo tempo tivesse disponibilidade, interesse genuíno na aplicação do modelo. Houve no entanto necessidade de guardar sigilo e confidencialidade sobre alguns assuntos, indicadores e iniciativas. Assim, tratar-se-ão como confidenciais todos os documentos, excluindo-se do âmbito toda a informação gerada por força da execução do presente trabalho.

Dada a natureza do trabalho, a metodologia utilizada na pesquisa foi de carácter essencialmente qualitativo. A investigação centrou-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes e os valores. Para o efeito o autor teve necessidade de se socorrer de um estudo de pesquisa e organização suportado em bibliografia técnica específica, que incidiu precisamente sobre a aplicação do BSC em PME, bem como sobre RH.

Das pesquisas realizadas e segundo Yin (2010), o Estudo de caso é o método que se centra na procura do como e do porquê, em situações onde o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e quando o foco principal se centra em circunstancias atuais de um contexto real, aquele que permite aprofundar a análise de determinada unidade, neste caso, os Recursos humanos, possibilitando um maior conhecimento e detalhe do objeto pesquisado.

A recolha de informação teve 3 fontes: Observações; Entrevistas; Análise documental. As observações e entrevistas são fontes primárias; análise documental e impressão do autor são fontes secundárias. Os entrevistados

exercem quadros de chefia. Já a recolha de informação foi a partir da análise de informações escritas (ex. manual da qualidade).

Capítulo II – Empresa/ Gestão

Uma organização deve a razões sociais e materiais a sua existência, pois as pessoas são seres que criam relações e necessitam de outras, estas ao organizarem-se conseguem alcançar objetivos que individualmente não o atingiriam.

Se a associação de um conjunto de indivíduos com objetivos comuns deu origem ao aparecimento das organizações e ao incremento de atividades cada vez mais complexas e difíceis de concretizar de forma isolada, já uma empresa é todo o empreendimento humano que procura reunir e integrar recursos humanos e materiais no sentido de alcançar objetivos de autossustentação e de lucratividade, através da produção e comercialização de bens ou de serviços, e em que o denominador comum dos objetivos reside na criação de riqueza, isto é, na capacidade da empresa de produzir mais riqueza do que a que aquela que consome.

Para tal tem de usar recursos escassos que disponha para produzir produtos e/ou serviços, que satisfaça as necessidades ilimitadas dos seus clientes. Assim, houve necessidade da gestão obedecer a um processo que passa pela planificação, organização, liderança e controlo das atividades realizadas por todos os intervenientes da empresa. (Lisboa, et al, 2004).

No entanto e com a evolução dos tempos, surgem teorias que procuram explicar comportamentos, nomeadamente a Teoria sistémica que fornece uma forma de olhar as organizações como um todo – as suas interações com o meio envolvente e as relações entre as suas componentes e subsistemas – focando assim as características de interdependência e finalidade, acrescentando propriedades modernas como a complexidade e o caos.

Uma outra Teoria é a da Contingência que diz que: qualquer decisão em gestão será sempre certa e errada ao mesmo momento, dependendo das condições que influenciam a empresa no momento, e os gestores devem encontrar diferentes maneiras, adaptáveis a diferentes situações. Uma outra Teoria é a das Organizações que aprendem, onde os sistemas são capazes de aprender através do feedback que recebem do meio envolvente. Aqui pressupõe as organizações como organismos vivos.

A Teoria do Sistema aberto tem no seu cerne o pressuposto básico de que as organizações não são nem autossuficientes nem independentes, sendo o meio envolvente visto como uma fonte de informação e stock de recursos, que interagindo com outros sistemas pertencentes ao meio envolvente são capazes de influenciar a sua capacidade de atingir os objetivos definidos.

A empresa é a estrutura, as teorias explicam comportamentos, mas é a gestão que dá o propósito à empresa ditando o caminho a percorrer, assim e de seguida explicar-se-á este elemento da empresa, a Gestão.

A gestão é a arte de gerir habilidades, de organizar talentos, é uma atividade racional através da qual são coordenados recursos humanos, materiais e financeiros com vista à prossecução de um conjunto de objetivos através de uma estratégia para alcançar os mesmos.

Gerir na opinião de Mary Follet, não é mais que do que produzir bens ou serviços utilizando pessoas (Lisboa et al., 2004) e em que a massificação da produção, obriga as empresas a estarem atentas à qualificação dos seus recursos humanos e que constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização (Chiavenato, 1995)

Por este e entre outros motivos há necessidade de uma estrutura que distribua o trabalho a ser realizado, de levar os recursos a quem deles precisa por forma a poder atingir os objetivos, bem como a partilha de autoridade, cabendo ao líder a

decisão sobre como maximizar resultados, reduzir custos, sem esquecer a qualidade do produto/ serviço, nem a satisfação e motivação dos colaboradores.

Em virtude disso, as funções do gestor passam pelo planeamento, organização, direção e controlo, assim tem a seu cargo a responsabilidade e competência de decidir, bem como de motivar os colaboradores, isto é, de reforçar a vontade dos mesmos em se esforçarem para alcançarem os objetivos da organização, para tal necessita da capacidade de comunicar ou de transferir informação, ideias, conceitos ou sentimentos aos colaboradores e assim liderar, conseguindo que a equipa realize as atividades necessárias com o desempenho mais vantajoso.

Toda a empresa está sujeita ao contexto no seio do qual existem e operam, assim á o reconhecimento de influências externas com impacto nas decisões e no desempenho da empresa. Atualmente, o ambiente externo está sujeito a mudanças contínuas e rápidas, com efeitos de longo alcance sobre as organizações e as suas estratégias, portanto, devem procurar ajustar as suas dinâmicas de modo a sobreviver e prosperar.

Consequentemente, as empresas procuram conhecer quais as variáveis mais relevantes para a sua finalidade e interesses surgindo assim a necessidade de planeamento, onde estão incluídas as atividades da gestão que estabelecem os objetivos para o futuro e os meios necessários e disponíveis para os atingir. É o processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito, como deve ser feito e agir para que tal aconteça.

Chiavenato (1994) em Princípios da administração: o essencial na teoria geral da administração, defende que o planeamento estratégico é um processo contínuo que deve conduzir ao sucesso. Porter (1996) concorda, mas diz que é necessário encontrar o posicionamento único para atingir a vantagem competitiva sustentável, no entanto, Camara et al, (2007), diz que a estratégia consiste na identificação e caracterização de objetivos ou resultados que se pretenda alcançar no curto, médio e longos prazos, sendo a estrutura da organização um dos meios utilizados pela gestão para atingir os seus objetivos, uma vez que derivam da estratégia

global da organização é lógico que a estrutura seja uma consequência da estratégia escolhida, pois o impacto da envolvente com que a empresa interage traduz-se no tipo de estratégia que esta adota para abordar o mercado e nela se afirmar com sucesso.

Para que o sucesso seja alcançado é necessário proceder a uma análise estratégica rigorosa que pressupõe um bom conhecimento do “terreno” e uma apreciação correta das próprias forças em que é fundamental conhecer a empresa, internamente, bem como o meio envolvente (as oportunidades que oferece e as mudanças por que poderá passar). São necessários estudos e informações para tal. De seguida apresentam-se diferentes métodos que permitem a recolha de informação para posterior análise e avaliação:

- Análise estratégica:
- Análise Pestel
- Análise das 5 forças de Porter
- Análise VRIO
- Análise da Cadeia de Valor
- Análise Swot
- Análise de mercado

Contudo, acontece muitas vezes que a estratégia mesmo a mais elaborada e estudada não atinge o sucesso que pretende por falta de clarificação, transmissão de ideias simples, alinhadas, e devidamente percecionadas por toda a organização (Kaplan and Norton, 1996_SMS), inclusivamente Kaplan e Norton (2004_SM) quantificam dizendo que entre 70 a 90% das organizações não foram bem-sucedidas com as suas estratégias, essencialmente por deficiente implementação.

Capítulo III Balanced Scorecard

Numa empresa só os ganhos permanentes de produtividade permitirão a competição por quota de mercado, contudo os fatores de competitividade tradicionais perdem significado numa economia baseada de integração económica e monetária com a liberalização de mercados e limitações no âmbito das políticas

nacionais. Aliás, o crescimento do poder do cliente através das compras cada vez mais informadas é o fator mais relevante nos últimos tempos.

Por tudo isto as empresas são levadas a conhecer e entender as atuais e futuras necessidades dos seus clientes, mesmo aquelas que o próprio cliente ainda não percebeu, para tal a aposta em sistemas de informação que permitam obter informação útil e relevante. Assim é cada vez mais complexa a tarefa de identificar e quantificar as variáveis e de como estas contribuem para uma vantagem competitiva sustentável, nomeadamente, em 1992 Kaplan e Norton viram a necessidade de criar algo, pois aperceberam-se que 80% do valor de uma empresa estava ligado a fatores intangíveis, (marca, conhecimento, capital humano), mas os sistemas de contabilidade estavam desajustados, assentes na tangibilidade e no passado.

Surge o BSC como resposta a esta e outras situações em que procura um equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre indicadores financeiros e não financeiros, equilibrando perspetivas internas e externas e permitindo um fluxo de informação do topo para a base, alinhando objetivos e um desempenho estratégico ou tático.

O BSC é assim um instrumento de alinhamento e desdobramento da estratégia da empresa, uma ferramenta estratégica, das mais atuais e com maiores potencialidades de obtenção de dados que suporta a implementação da estratégia e a monitorização da sua execução a todos os níveis da organização, que traduz os objetivos da empresa em um conjunto coerente de medidas e complementa as medidas financeiras do desempenho passado com a medida de vetores de desempenho futuro (Kaplan & Norton, 2001)

De acordo com João Russo (2006), é uma ferramenta de gestão que procura dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional com base em 4 perspetivas.

3.1 A evolução do Balanced Scorecard

O BSC de hoje é fruto de 4 gerações: 1992; 1997; 2001 a 2004 e 2008 e naturalmente diferente do modelo inicial, resultado dos trabalhos de Robert Kaplan e David Norton, bem como da aplicação do modelo em empresas que lhes permitiu avaliar e melhorar o modelo.

Na década de 90 é solicitado a Robert Kaplan e David Norton um estudo por forma a avaliar o desempenho empresarial baseados nos indicadores contabilísticos [e financeiros e se estes prejudicavam a capacidade das empresas em criar valor econômico](#). Deste estudo nasce o artigo The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance em que os ativos intangíveis têm um papel preponderante na criação de valor, sendo necessário integrar a medição dos mesmos nos seus sistemas.

Primeiramente o BSC foi concebido como um sistema de indicadores de desempenho tendo para tal 4 perspetivas: Financeira; Cliente; Processos internos e a perspetiva da Aprendizagem e Inovação (Kaplan and Norton, 1992_MDP), em que cada perspetiva tem associada uma questão orientadora patamares de excelência.

Entretanto, da 1ª geração para a 4ª geração são detetadas situações que originam melhorias, tais como o facto de no início o modelo ser abstrato, ou a entropia causada por um grande número de objetivos que poderia levar à perda de foco. Assim foram introduzidas alterações, tais como o mapa estratégico, as relações de causa e efeito, o desdobramento, entre outros.

Hoje é um sistema integrado de gestão em que o original Scorecard é a componente central que integra o planeamento estratégico, a execução operacional, o feedback e a aprendizagem.

3.2 Operacionalização/ Metodologia BSC

Da visão, missão e estratégia da empresa, assim como de uma cuidada e exaustiva análise (interna e externa), elaborar-se-á os melhores objetivos

estratégicos que ajudarão a empresa a focar o seu desempenho organizacional sob as quatro perspetivas.

De seguida estabelecem-se objetivos, indicadores e metas, para cada uma das perspetivas do modelo, com o foco em indicadores chave que permitirão atingir as metas estabelecidas. Havendo, posteriormente a necessidade de monitorização por forma a corrigir o mais rápido possível eventuais desvios ou alterações ocorridas.

De uma forma gráfica podemos representar as etapas da seguinte forma:

1. Definir a visão, missão e a estratégia;
2. Comunicar e associar objetivos;
3. Comunicar e interligar objetivos e indicadores estratégicos;
4. Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
5. Melhorar o feedback e ajustar continuamente a estratégia

Assim, o BSC consegue o alinhamento de todo o planeamento estratégico, desde a visão às iniciativas, envolvendo todos os departamentos e colaboradores, através da motivação para a mudança, liderança e comunicação/ feedback para melhoria contínua e implementação com sucesso do modelo.

3.3 As 4 Perspetivas

3.3.1. Perspetiva financeira

A questão de partida que esta perspetiva pede para ser respondida é: Como somos vistos pelos acionistas?

Note-se que para a maioria das organizações, os temas financeiros são os mais importantes, então na elaboração dos aspetos da perspetiva financeira começa-se pelos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os às iniciativas que precisam de ser tomadas em relação às demais, por forma a se encontrar a melhor rentabilidade para o capital investido.

Pode ser considerado como prioritário o seguinte exemplo: Aumento das vendas, em que as opções podem passar pelo estabelecimento das vantagens do produto ou em alternativa aprofundar relacionamento com o cliente. Uma outra estratégia financeira pode passar pela produtividade, isto é, pode-se procurar formas de

melhorar a estrutura de custos, reduzindo custos ou através de um uso mais eficiente e eficaz dos recursos.

Para tal esta perspetiva busca, descreve e pretende os melhores resultados tangíveis da estratégia em que o principal objetivo da empresa é obter retorno do capital investido, daí também a preocupação na satisfação do cliente, suas necessidades e anseios, por forma a fidelizar e reter o maior número possível de clientes. Toda a medida/ iniciativa pode influenciar direta ou indiretamente outras, por isso a atenção dada à relação de causa e efeito que deve culminar na melhoria do desempenho financeiro. Ressalva-se que devem ser determinadas métricas adequadas e de acordo com os objetivos estratégicos

Contudo, o BSC deverá conseguir estimular os diferentes departamentos ou unidades de negócio da empresa a estabelecer objetivos financeiros, de acordo com a estratégia global da empresa.

Exemplo:

Perspetiva Financeira	
Objetivo estratégico	Indicador
Maximizar o resultado	Fluxos de Caixa

3.3.2. Perspetiva Cliente

A questão de partida que esta perspetiva pede para ser respondida é: Como somos vistos pelos clientes?

Esta perspetiva procura formas pelas quais seja criado valor para os clientes, assim o cliente assume o papel prioritário, pois a única forma de sustentar a rentabilidade a longo prazo passa pela satisfação das necessidades do cliente e da sua lealdade à marca.

Assim sendo, todos os esforços serão no sentido da empresa se diferenciar da concorrência, para tal é necessário identificar e analisar a envolvente externa, interna, segmentos de mercado, público-alvo entre outras, tornado o seu produto ou serviço único e claramente direcionado para esses segmentos.

A empresa pode e deve utilizar um conjunto de indicadores demonstrativos de superioridade operacional (preços competitivos, produto com qualidade, cumprimento de prazos); ou por uma relação com o cliente (através da empatia, oferta de um serviço excepcional, potenciais clientes, retenção de clientes; aquisição de clientes; satisfação de clientes e rentabilidade de clientes) ou ainda pela percepção das necessidades do clientes (desempenho dos produtos, características e funcionalidade) e estabelecer entre os mesmos uma cadeia de relações.

Exemplo:

Perspetiva Cliente	
Objetivo estratégico	Indicador
Qualidade percecionada	Satisfação do cliente

3.3.3. Perspetiva Processos internos

A questão de partida que esta perspetiva pede para ser respondida é: Em que é que nos precisamos de destacar?

Sem defraudar as expectativas dos clientes e de outros interessados na empresa o que é que tem de ser feito para cumprir? Neste caso concreto, o gestor deve identificar quais os fatores críticos de sucesso, processos, recursos, atividades, capacidades e competências que a empresa tem e que poderá obter vantagem competitiva diferenciando-se da concorrência.

Os indicadores BSC, nesta perspetiva, devem focar-se nos processos, recursos, atividades, capacidades e competências que terão um maior impacto na satisfação dos clientes, na perspetiva financeira, seus objetivos e indicadores.

Exemplo:

Perspetiva de Processos Internos	
Objetivo estratégico	Indicador
Otimizar tempo de atendimento	Tempo de entrega

3.3.4. Perspetiva Aprendizagem e inovação

A questão de partida que esta perspetiva pede para ser respondida é: Conseguimos melhorar e criar valor?

Medir a capacidade para assimilar as alterações do meio envolvente introduzindo mudanças e melhoria contínua nos produtos e processos existentes é a que se propõe a perspetiva de Aprendizagem e Inovação. Deste modo, pretende-se desenvolver objetivos e indicadores que orientem a empresa preparando-a para um ambiente hostil, de hiper competição Glocal, com ciclos rápidos de mudança em que sobreviverá e prosperará aquele que tiver a habilidade de inovar, melhorar e aprender.

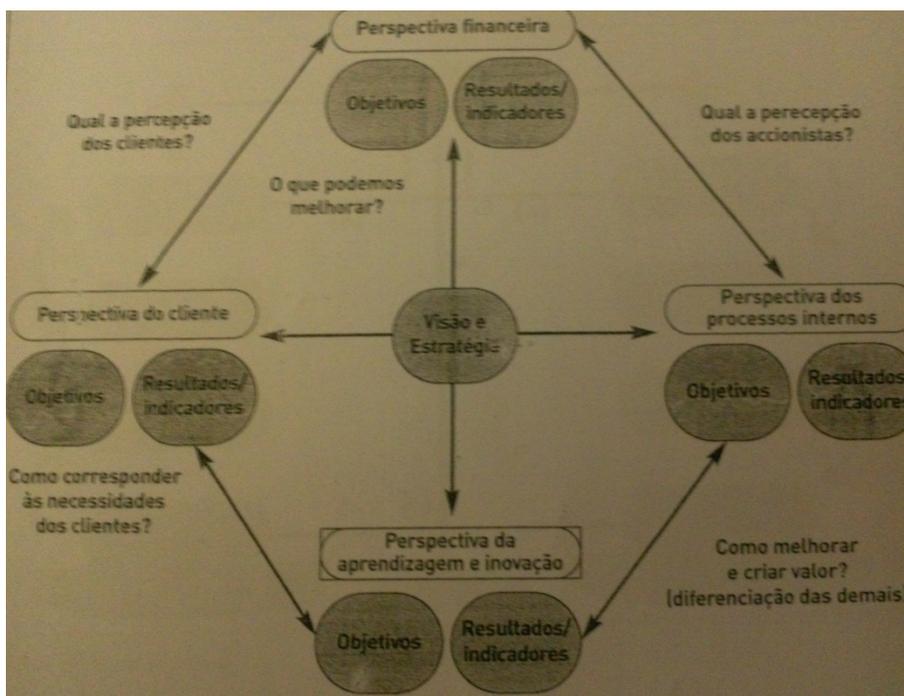
Esta perspetiva depende da capacidade dos colaboradores, sistemas de informação, motivação, *empowerment* e reflete aspetos como o conhecimento, formação de vida e em contexto de trabalho, capital humano, identidade da empresa, liderança, trabalho de equipa, entre outros aspetos. A infraestrutura (empresa como um todo) deve adotar formas para crescer, mudar e desenvolver-se a longo prazo.

Exemplo:

Perspetiva Aprendizagem e Inovação	
Objetivo estratégico	Indicador
Desenvolver competências	Nível de competência
Garantir segurança no trabalho	Total de acidentes
Desenvolver chefes de equipa/ líder	Avaliação de desempenho

A figura 1 ilustra resumidamente as 4 perspetivas do BSC, e de forma rápida apercebe-se que a peça central é a visão e a estratégia que influenciam diretamente todas as perspetivas. De seguida cada uma das perspetivas tem os respetivos objetivos estratégicos que se desmultiplicam por indicadores e resultados desejáveis (metas).

Figura 1 – As 4 perspectivas



Fonte: (Dias et al.,2013)

3.4 Objetivos e metas

O conceito de objetivo é o que se propõe alcançar, o que é aconselhado para o sucesso da organização, contudo, quando nos referimos à meta, fala-se do nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários para se alcançar o que se pretende.

Exemplos de objetivos estratégicos do BSC	
Perspetiva financeira	Aumentar rendibilidade
	Aumentar produtividade
	Aumentar fluxo de caixa
Perspetiva dos clientes	Conquistar clientes
	Fidelizar clientes

Perspetivos processos internos	Melhorar linha de montagem
	Melhorar serviço pós-venda
Perspetiva aprendizagem e inovação	Melhorar competência técnica
	Aumentar motivação dos colaboradores

Fonte: Elaboração própria

3.5 Indicadores

“Um indicador é um número que conta uma história e se inserido num contexto reforça uma frase ou um argumento. Faz a ligação entre uma observação estatística e o fenómeno em análise”. (Bancalero, 2006), no entanto e se John Sullivan concorda, também diz que a métrica tem um de dois objetivos: um é informar, o outro é convencer alguém de uma ideia, assim pode-se concluir que um indicador consiste no meio para informar ou convencer alguém sobre determinado objetivo.

Importa assim salientar que é importante encontrar os indicadores certos para medir o desempenho da empresa, que equilibrem a importância das perspetivas e donde seja extraída toda a subjetividade dos mesmos, bem como a responsabilidade aquando do não cumprimento dos objetivos, evitando interpretações dúbias. Inclusivamente Kaplan e Norton (2001) dizem que o número ideal de indicadores deverá estar compreendido entre 20 e 25, sendo que 80% deverão ser nas 3 primeiras perspetivas.

Quanto à construção de indicadores, estes devem cumprir os critérios SMART, ou seja, o indicador deve ser específico, mensurável, atingível, realista e definido no tempo, e ainda é aconselhável haver um responsável designado capaz de atuar sobre os indicadores em caso de desvio. Já a importância dos indicadores, reflete-se no facto da empresa dispor de recursos escasso e segundo Barney (2008) em “Administração estratégica e vantagem competitiva”, todos os recursos e

capacidades só são uma fonte e vantagem competitiva sustentada se forem valiosos, raros, inimitáveis e exequíveis.

3.5.1. Tipo de indicadores

Os indicadores podem ser de diversos tipos, desde os tradicionais que abordam rácios e cujo objetivo nada tem de estratégico, trata-se apenas de medição, por exemplo de custos, ou podem ser indicadores estratégicos que são aqueles que escolhem e trabalham a informação necessária com propósito de medir o impacto direto ou indireto na estratégia, isto para além dos indicadores de resultado (lagging) e de orientação (leading).

3.5.1.1. Indicadores de orientação (Leading)

São indicadores orientados para o futuro, que olham para a atividade em causa e procuram avaliar e medir a eficiência do sistema, ex. Sistema RH: (idade média dos empregados ou a % de acidentes de trabalho); ou de fatores que influenciam o negócio, ex. permite tirar conclusões: (taxa de reclamações e índice satisfação dos colaboradores) ou que medem fatores e indicam tendências. Procuram antecipar constrangimentos e se não forem atingidos, nada mais pode ser feito para mudar a realidade.

3.5.1.2. Indicadores de resultado (Lagging)

Estes indicadores refletem o passado e o impacto de anteriores decisões: ex: (% de melhoria na qualidade; % de aumento da lucratividade). São de utilidade reduzida para a tomada de decisões.

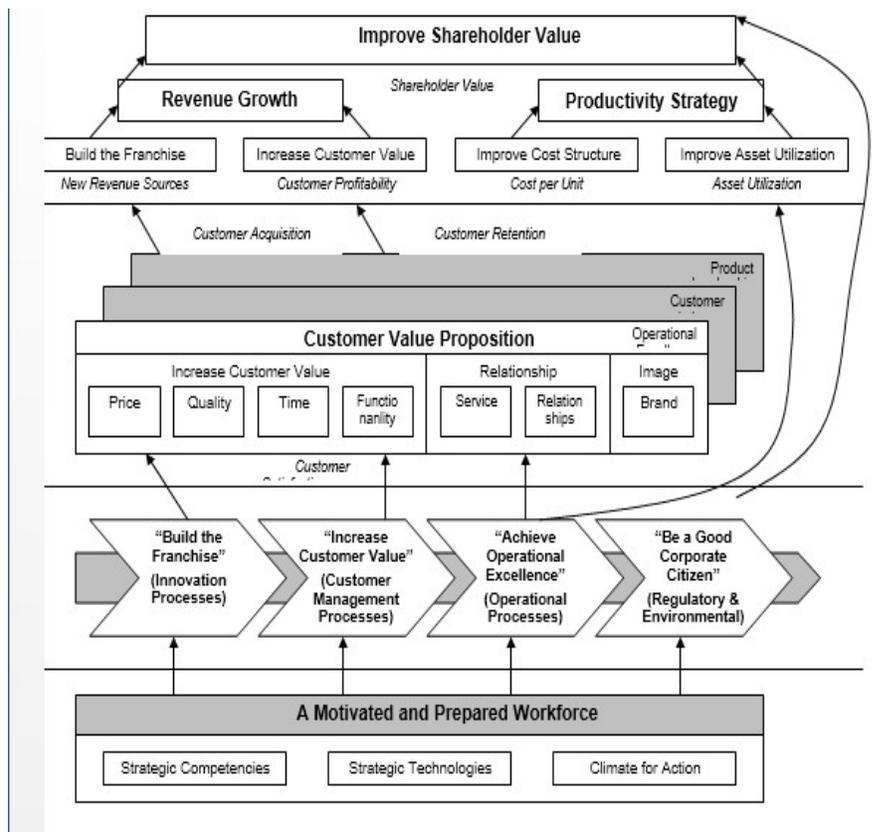
3.6. Mapa estratégico e relação causa-efeito

A estratégia empresarial define os objetivos de negócio a atingir, bem como o caminho crítico para lá chegar, que é balizado pelos valores e cultura da empresa e pelos princípios operativos que forem definidos, assim a estrutura surge como forma de operacionalizar a estratégia, de lhe dar suporte, organizando os meios e alocando os recursos disponíveis. (Camara et al, 2007)

Então, o mapa estratégico é uma apresentação visual dos objetivos estratégicos e da relação causa-efeito entre eles, demonstrando a influência que os aspetos intangíveis têm na performance de uma empresa, representando de uma forma consistente e coerente a estratégia e permitindo que os objetivos possam ser estabelecidos e geridos. Devido ao facto do seu desenho ser de cima para baixo, permite que a estratégia seja traduzida e convertida em termos operacionais, começando por definir os objetivos financeiros a longo prazo, depois determinar a forma como se vai atingir esses objetivos, identificando os processos mais críticos, e terminando na perspetiva de aprendizagem e inovação

A Figura 2 é a representação visual das relações de causa e efeito no mapa estratégico nas 4 perspetivas e entre os objetivos estratégicos.

Figura 2 - Mapa estratégico do BSC



Fonte: Balanced Scorecard Strategy Map (Kaplan & Norton, 2001)

3.7 Temas Estratégicos

A definição de temas estratégicos é o esboço de uma estratégia empresarial que pretende ser geradora de valor, e em que a gestão de topo pode definir que o tema estratégico prioritário é a otimização de recursos, ou a fidelização de clientes.

A título de exemplo, se o tema fosse a otimização de recursos e numa empresa de cablagens automóvel, exemplo a Delphi que produziu para estes componentes para as marcas da Mercedes e da Opel.

Assim, e perante este tema todos os departamentos, principalmente aqueles que lidam com o cabo propriamente dito, teriam de analisar os recursos que consomem e ajustarem as suas atividades de forma a atingirem os resultados pretendidos, ou seja, a linha de corte e cravagem teria de ter atenção a estas atividades por forma a reduzir erros e desperdícios, (eventualmente na pressão incorreta dos terminais no cabo, no corte de um cabo com seção ou cor erradas, etc), bem como, a linha de produção e montagem teria de manter a atenção e concentração para seguir as sequencias pré-estabelecidas, fazendo bem à primeira (havendo poupança de custos a nível de desperdícios e de retrabalho). As consequências dos erros e falta de atenção tem custos e não beneficiariam a otimização de recursos (tema estratégico).

Quanto à fidelização do cliente, e neste mercado, só se consegue com preços baixos e a sua satisfação, logo poderia ser necessário criar ou mudar os canais de oportunidades para outro tipo de contratos ou de distribuição.

Com esta ferramenta (BSC), o gestor pode analisar resultados passados, tendências para resultados futuros, pode desencadear iniciativas por forma a prevenir desvios. O BSC é um instrumento estratégico que auxilia na tomada de decisões da forma mais racional possível, aumentando a transparência e a partilha da informação dentro das empresas. Em suma, o BSC é estratégico, operacional, específico, dinâmico, orientado para o futuro, por oposição aos sistemas

tradicionais que são passivos; gerais; estáticos; resultado do passado; não estratégicos. O BSC é uma referência incontornável nesta temática.

Trata-se, portanto, de gerir de forma eficaz o desempenho das organizações em funções da sua visão estratégica. (Dias et al.,2013) e assim podemos afirmar que a empresa deve ser cuidadosa com aquilo que "mede", ou seja, mais do que avaliar o passado, é importante extrair dos resultados passados, conselhos e experiência para o futuro.

Capítulo IV – Recursos humanos

Os recursos humanos (RH) são todos aqueles que desempenham uma atividade dentro da empresa independentemente da função que exercem. A forma organizativa constitui o elo de ligação que permite dar vida à organização.

Nos primórdios, as empresas viam as pessoas que trabalhavam para si como seus funcionários e geriam os mesmos como se fossem recursos, representavam um custo e não um investimento. A GRH não era considerada função principal, pois não contribuía diretamente para os resultados. Atualmente participa nas principais decisões e intervém prioritariamente nos processos críticos de mudança organizacional verificando-se que fazem a diferença e trazem a vantagem competitiva.

O reconhecimento desta complexidade e da importância estratégica dos RH aumenta de forma significativa a responsabilidade dos gestores perante a necessidade incontornável de compatibilizar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, onde o domínio de atuação dos GRH é o comportamento dos indivíduos na organização o qual se pretende influenciar positivamente.

A importância dada pelos gestores a esta área e que tem vindo a aumentar e surge do facto de se pretender elevar a eficiência e a eficácia organizacional pelo reconhecimento da complexidade do fator humano, assim foram criados departamentos de RH com o objetivo de gerir a relação das empresas com os

trabalhadores, num esforço permanente por compreender e antecipar comportamentos, reduzindo a incerteza e otimizando os resultados das políticas adotadas. Este é, provavelmente, o mais complexo de todos os desafios de gestão. (Lisboa et al., 2004)

Conseqüentemente, e em resposta aos desafios colocados pela mudança do mercado de trabalho ter conduzido as empresas a uma modificação acelerada das suas estruturas e dos modelos de organização, os RH veem apoiar e participar na gestão de pessoas, por forma a alcançar os resultados desejados (Camara et al, 2007) onde o sucesso numa organização passa por 3 aspetos: a) Dar o máximo no desempenho da função; b) Saber orientar e concentrar nossos esforços; c) Medir e divulgar a nossa contribuição para que o nosso esforço seja reconhecido e recompensado (Bancalero, 2006).

4.1 Gestão de recursos humanos

A gestão dos recursos humanos (GRH) é então um conjunto de políticas e práticas, em relação às pessoas, necessárias para levar a cabo a atividade de gestão e para incrementar a contribuição produtiva dos colaboradores.

Baseia-se no facto do desempenho das organizações depender da contribuição dos colaboradores que as compõem, do investimento que é realizado ou da forma como estão organizadas, pois as empresas possuem uma visão mais abrangente do papel das pessoas e com o passar dos tempos, deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências e passaram a executar as tarefas por forma a alcançarem os objetivos da organização e a ser respeitadas enquanto pessoas com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais.

É importante frisar que depois de reconhecida a importância dos RH nas empresas, verifica-se que por mais importantes que sejam os processos internos que tornem a estrutura mais eficiência e eficaz, são os colaboradores, o fator diferenciador, uma vez que o capital humano e a gestão são transversais a toda a

empresa. Exemplificativo é o facto de um estudo em 1995 nos EUA ter demonstrado que ao reduzir 7% na rotação dos colaboradores, levou a empresa a um aumento de 27000\$ e 4000\$ de lucro por colaborador (Bancalero, 2006)

Atualmente, os RH constituem-se como instrumento indispensável para o desenvolvimento do negócio, habilitando a empresa a dispor das pessoas certas, na quantidade certa, no momento certo e a um custo adequado. O plano de RH é um exercício complexo, mas fundamental para o desenvolvimento estratégico do negócio (Camara et al, 2007)

4.2 Funções e objetivos da GRH

(Chiavenato, 1995) cita o artigo de Gore “Administrative decision-making” para dizer que objetivos são “objetos em direção aos quais as organizações dirigem suas energias e seus recursos. Se a organização é um meio de alcançar fins por meio das capacidades dos indivíduos, os objetivos são fins coletivos trasladados em termos socialmente significante. Definidos pela ação, os objetivos servem a função vital de legitimar ação”, e procuram orientar a empresa e estabelecer linhas mestras para a atividade dos colaboradores; fonte de legitimidade que justifica as atividades; padrão de comparação e avaliação do êxito da organização, ou seja, sua eficiência e rendimento é como unidade de medida para verificação e comparação de produtividade entre as diferentes constituintes. (Chiavenato, 1995)

Os objetivos podem resumir-se em 4 dimensões gerais:

- Intermediar a relação entre empresa e colaboradores
- Minorar a ocorrência e as consequências de conflitos internos
- Otimizar a eficiência da intervenção humana nos processos
- Atrair, reter e desenvolver os melhores profissionais

Com os seguintes fins específicos:

- Empregar - Na empresa as pessoas mais capazes profissionalmente e mais ajustadas psicologicamente às necessidades desse sistema, pois pessoas motivadas, colaboram de forma eficiente e eficaz na prossecução dos

objetivos da empresa, assim recrutam e selecionam seus recursos humanos para, com eles e por meio deles, alcançarem objetivos organizacionais (Chiavenato, 1995). Inclusivamente, Barshom & Grant em 1994; Decoltis e Summer em 1987 e Noormam, Niehof e Organ em 1993 através dos seus estudos demonstraram que a motivação dos colaboradores leva a um nível de vendas maior, a um maior controle de custos operacionais e a uma melhoria nos resultados globais. (Bancaleiro, 2006), no entanto (Knapp; 2001) defende que os funcionários são motivados por uma "linha de visão" clara de suas atividades com a estratégia da organização, querem entender a ligação entre o que eles fazem, e a missão, visão, valores e estratégia da organização.

- Reter - Se o processo de contratar e formar um colaborador tem um custo, também existe quando se perde, principalmente se tiver conhecimento pleno das suas funções. Assim há que formar um novo funcionário, neste dilema a empresa prefere reter os colaboradores. Logo a empresa melhora a sua capacidade para atrair e manter pessoas com as competências (técnicas e comportamentais) que mais se adequam aos objetivos da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e seleção mais adequados, bem como de um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências aliciantes.
- Formar - Gerir pessoas deve ser mais do que controlar e seguir procedimentos e rotinas, implica o envolvimento de todos os membros da organização. Uma aposta na aprendizagem, em mecanismos de motivação, no fomentar o autodesenvolvimento. Um investimento na criatividade e inovação, como fatores de diferenciação.
- Envolver - O colaborador nas decisões, reconhece a realização de um bom trabalho, acesso a informação suficiente para o bom desempenho da função, incentivo constante ao uso da criatividade e iniciativa, qualidade de apoio administrativo, satisfação geral com a empresa
- Estimular - Comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização, através do desenvolvimento de competências

e de planos de carreira que permitam que os colaboradores tenham uma perspectiva de evolução profissional futura

- Motivar - Aumentar a produtividade da empresa, através das várias opções ao seu dispor no entanto é pré condição a satisfação do colaborador para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes
- Clarificar – Os colaboradores das atividades que são importantes e que acrescentam valor ao cliente. Ex: se atividade for medida e constar nos indicadores no BSC; as expectativas aumentam quanto aquilo que é efetivamente importante;
- Planejar e orçar – Definir passos, estabelecer metas temporais com o objetivo de atingir os resultados estabelecidos e alocar os recursos necessários para os concretizar; definir estrutura para concretizar, delegar responsabilidade e autoridade, fornecer políticas e procedimentos de direção, criar métodos ou sistemas de controlo da implementação das ações.
- Controlar e resolver problemas - controlar resultados, identificar desvios das ações planeadas e definir e organizar estratégias para definir esses problemas.
- Promover - A previsibilidade e ordem, produzindo de forma consistente resultados a curto prazo esperados pelos stakeholders.
- Garantir – Políticas e práticas desenvolvidas para atingir vantagens competitivas, bem como, definir e manter políticas ética e socialmente responsáveis;
- Assegurar – Que os colaboradores ajudam a empresa a alcançar os seus objetivos, realizar sua missão, ser competitiva e obter o maior lucro possível em função do desempenho, e que obtêm recompensas materiais e imateriais em retribuição do seu desempenho. Desenvolvendo e mantendo a satisfação e a qualidade de vida no trabalho.

A GRH é essencialmente uma função de assessoria, cujas atividades fundamentais são o planeamento, a prestação de serviços especializados, a assessoria e o aconselhamento (Legge).

4.2.1 Atividades do gestor de recursos humanos

O responsável pelos RH tem a seu cargo a gestão de desempenhos individuais em função de um objetivo organizacional, pois considera-se que o colaborador insatisfeito não maximiza o seu potencial de contribuição para o êxito coletivo, (Lisboa et al., 2004)

É na complexa natureza do homem, com fatores externos e internos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações, além de comportamentos internos, onde o especialista em RH tem duas alternativas para estudar as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) ou/e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional). (Chiavenato, 1995)

No exercício das suas funções, é necessário a recolha de informação que permita ao diretor ou administrador tomar decisões, por isso, é imprescindível o desempenho de atividades de controlo e monitorização do desempenho dos colaboradores, comparação e definição de medidas corretivas em caso de desvio, mantendo assim os objetivos e estratégia alinhadas.

Exemplo apresentando por (Bancaleiro, 2006) e que ilustra a situação acima, é o facto da percentagem de satisfação dos colaboradores estar diretamente relacionada com a taxa de absentismo, turnover voluntário, quebra de vendas ou lucro. Assim que detetada alguma discrepância, através dos dados recolhidos ou observados, deve-se agir através de uma iniciativa preventiva ou corretiva.

4.3 Teorias RH

No entanto falar de recursos humanos ou da sua gestão, é sempre um desafio, pois dentro deste tema há outros sub temas que são tanto ou mais complexos, tendo já sido estudado por vários autores, sob perspetivas diferentes, mas qualquer trabalho de recursos humanos está incompleto sem se falar das teorias dos recursos humanos. Ou seja, desde o princípio dos tempos, vários autores observaram e tentavam explicar os diferentes comportamentos manifestados pelos colaboradores. Surgiram assim várias teorias. Abordar-se-á de seguida aquelas que se consideram, nos tempos atuais, mais pertinentes.

A teoria das necessidades de Maslow assenta em dois pontos: a) As pessoas têm necessidades e só as necessidades ainda não satisfeitas podem influenciar o comportamento; b) As necessidades do ser humano estão estruturadas hierarquicamente, por ordem de importância e quando uma necessidade se encontra satisfeita, outra eleva-se a fim de ser satisfeita. Este fenómeno é complexo e organizado em torno de um conjunto de cinco níveis de necessidades hierarquizáveis, explicando em parte a motivação humana.

A Teoria dos dois Fatores de Herzberg refere que existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas, são eles: Fatores Higiénicos ou Fatores Extrínsecos que se localizam no ambiente que as rodeia e abrangem as condições nas quais elas desempenham o seu trabalho (salário, condições físicas e ambientais do trabalho, etc.); e os Fatores Motivacionais ou Fatores Intrínsecos que estão relacionados com o conteúdo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa (necessidades de autorrealização, reconhecimento profissional). Se estas condições não se encontrarem presentes não contribuem grandemente para a insatisfação.

A teoria X e Y de McGregor, diz-nos que há dois tipos de colaboradores, aquele que tem aversão natural ao trabalho, que é preguiçoso e que espera que lhe digam tudo que é necessário fazer que fazem parte da teoria X e por oposição a

estes tipo de colaboradores à aqueles que sentem prazer no trabalho, que procura aprender, demonstra iniciativa e inovação e pertence à teoria Y.

Uma das visões contemporâneas da motivação surge com a teoria das necessidades de McClelland em que a Teoria das expectativas pretende explicar um alto desempenho alcançado e se o objetivo for alcançado a recompensa pelo esforço despendido deve compensar. Contudo, deve de haver equidade ou justiça, pois estas devem ser justas e motivadoras. Já a Teoria do Reforço baseia-se na ideia de que o comportamento resulta das consequências, pelo efeito de Thorndike, ou seja, se um comportamento conduz a um resultado agradável tem mais probabilidades de ser repetido.

4.4 Elementos essenciais nos RH

4.4.1. Motivação

Após anos de análise e estudo a Gestão apercebeu-se que uma pessoa motivada trabalha arduamente; mantém esse ritmo de trabalho árduo e tem um comportamento auto dirigido para as metas importantes, mas quais as razões que levam as pessoas trabalhar? Assim o estudo da Motivação preocupa-se com o porquê do comportamento humano, em que podemos definir motivação como a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objetivos da organização, no entanto não há respostas certas, pois as causas podem variar de cultura para cultura e de indivíduo para indivíduo

Nomeadamente um dos conceitos fundamentais chave do Balanced Scorecard é que os funcionários são motivados por uma "linha de visão" clara das suas atividades e a estratégia da organização. Os funcionários querem entender a ligação entre o que eles fazem, e que missão, visão, valores e estratégia da organização.

Quando comparadas com os restantes recursos de uma organização, as pessoas apresentam particularidades que as tornam um dos recursos estratégicos mais decisivos para a concretização dos objetivos organizacionais. Tais como terem reações e comportamentos frequentemente imprevisíveis em face de políticas

adotadas; reagem com base em objetivos e critérios de julgamentos próprios, muitas vezes incontroláveis. Estes colaboradores podem distinguir-se de acordo com o seu grau de comprometimento e de adesão à organização em três categorias: 1) Missionário, que não se preocupa com as oportunidades individuais que a organização oferece e adere aos valores organizacionais; 2) Mercenário, entra na organização pelas oportunidades que esta lhe oferece e abandona quando surge uma oportunidade melhor; 3) Demissionário, não procura oportunidades, nem adere à organização. (Lisboa et al., 2004, p.272)

4.4.2. Liderança

É um “processo de influência no qual alguns indivíduos estimulam o movimento de um grupo em direção a um objetivo comum”, é a capacidade de influenciar os outros.

O líder tem ao seu dispor várias fontes de poder que pode passar pela coerção à recompensa, entre outras e à semelhança da motivação, também a liderança tem sido motivo de estudo e análise com várias teorias e todas tiveram o mérito de salientar a importância do modo como o líder atua e interage com os subordinados.

No entanto, não foi possível identificar um estilo de liderança superior a outros em todas as situações, nem ficou claro a relação entre os estilos adotados pelos líderes e a performance da organização. Pode-se então dizer que o estilo de liderança irá acontecer de acordo com a situação que se lhe aparecer, e o gestor agirá de acordo para que a empresa concretize seus compromissos.

4.4.3. Comunicação

É o processo pelo qual se dá a transferência de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre as pessoas, em que os objetivos organizacionais só são atingidos se forem comunicados. Os gestores de sucesso, em grande parte, só o são devido à sua capacidade de comunicar com as

pessoas, e por essa via conseguirem dar-lhes a conhecer os objetivos e o que delas se espera para que eles sejam atingidos.

4.5. Exemplos indicadores

Índice de satisfação dos empregados
Lealdade do cliente
Investimento médio em formação
% De competência críticas
Índice de retenção de talento; Redução do despedimento voluntário
Redução do absentismo
Desempenho recursos humanos
% De consciência/ alinhamento estratégico
Rácio entre empregados sem funções de chefia / empregados com funções de chefia
Aumento das vendas
Reforço do desempenho de performance da empresa
% De projetos entregues dentro do prazo
% De clientes atendidos sem problemas/ nº de clientes atendidos
% De produtos com defeito ou reclamações do atendimento

Capítulo V – Ligação “estratégica” entre BSC e RH

5.1. O Mundo e as empresas

O mundo mudou, as empresas mudaram e neste novo ambiente altamente competitivo, só é possível atingir o sucesso se a empresa for competitiva, isto é, se for capaz de oferecer de forma sustentável mais valor aos seus clientes do que os seus concorrentes. Esta capacidade competitiva constitui a fundamentação da estratégia empresarial. (Lisboa et al., 2004, p.182), nomeadamente Kaplan questiona porque é que algumas empresas se diferenciam de outras?

Perante este cenário de mudança a empresa necessita de um rumo, de uma finalidade, pois sem noções sobre sua finalidade e direção, ela flutuará ao sabor dos ventos. (Chiavenato, 1995). Assim sendo e se não soubermos para onde queremos ir, não há modelo, abordagem *per sí* que ajudará a empresa. Schuler e Jackson (1987) reforçam a ideia complementando-a com o facto da empresa ter missão, valores e estratégia competitiva, onde são necessários colaboradores e comportamento organizacional, praticas de RH alinhadas com procedimentos e processos, e tudo isto alinhado com os objetivos estratégicos da empresa.

Perante este cenário a empresa pode produzir, mas David Guest, professor no Kings College of London questiona se a GRH na sua parte de performance e bem-estar sabe quais as condições necessárias que deve facultar para uma força de trabalhadores felizes e produtivos. É necessário, medir, por forma a avaliar se a produção é feita com bem-estar para colaboradores.

5.2. O BSC e as Pessoas

Como se pode verificar o BSC tem na sua base a Teoria Y, em que os colaboradores são motivados a realizar, têm potencial de desenvolvimento, podem assumir a responsabilidade, e estão dispostos a trabalhar com metas organizacionais, assim como os gestores são responsáveis por capacitar as pessoas para reconhecer e desenvolver essas capacidades básicas. Inclusivamente, Maslow (1998) acredita que "as pessoas procuram o significado no seu trabalho, querem comprometer-se com algo maior do que eles mesmos. Pois as pessoas, trabalhando em conjunto, são capazes de alcançar objetivos que isoladamente não conseguiriam atingir e em que duas ou mais pessoas em colaboração produzem mais do que a soma dos seus trabalhos individuais. (Lisboa et al; 2004)

5.3. Medir intangíveis

Para tal é necessário medir, pois como Peter Drucker diz tudo tem de ser medido para ser gerido, e em que as ações passadas podem promover ações que sacrificam a criação de valor a longo prazo pela performance a curto prazo, Porter (1991).

Para tal, o conjunto de indicadores da GRH numa empresa deve conter as seguintes características: a) Retrata resultados da atividade dos RH; b) Alinha a ligação e contribuição entre plano estratégico RH e o plano estratégico de negócios.

Mas como medir os intangíveis? Porque é importante medir os RH? Como medir a contribuição de valor acrescentado do capital humano na estratégia da

organização? Como demonstrar a aplicação do BSC na GRH a fim de aumentar a produtividades da empresa?

Bancaleiro (2006) apresenta as razões para medir o capital humano:

- Clarifica e focaliza as pessoas no que é importante
- Clarifica expectativas
- Demonstra uma orientação para o negócio, para os resultados
- Ajuda a vender as ideias ao Departamento

Entretanto, Kaplan & Norton (2004) em “ Measuring the strategic readiness of intangible assets” dizem que os ativos intangíveis, tais como as competências dos colaboradores e as tecnologias de informação emergiram do reconhecimento dos ativos intangíveis e que tem impacto na criação de valor em uma organização.

Todavia para suprimir este vazio e melhorar a relação desta perspectiva base com os objetivos estratégicos, criaram 3 conceitos: a) Capital humano, (competências e know-how dos colaboradores); b) Capital de informação, (bases de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica) e c) Capital organizacional (cultura, liderança, alinhamento dos funcionários a metas estratégicas) e é a inimitabilidade destes capitais que cria vantagens competitivas sustentáveis nas organizações.

O BSC é uma ferramenta estratégica com a possibilidade de medir o que for necessário, através dos indicadores. Inclusivamente, Dias et al. (2013) sugere que são estes a base desta pirâmide e que se orientarmos e concentrarmos os indicadores nas pessoas, podemos expectar resultados diferentes de uma outra empresa que tenha os seus indicadores direcionados para os processos ou mesmo para os clientes.

Este instrumento vai além do uso exclusivo das medidas financeiras para abranger os aspetos intangíveis, tais como a competência, a motivação, a inovação, relacionamento e imagem corporativa e através de um esquema de variáveis interrelacionadas procura-se estabelecer relações de causa e efeito (melhorias>>

mais satisfação do cliente>> maior retorno financeiro). A sua aplicação aos RH constitui um instrumento de planeamento estratégico e de avaliação do desempenho. (Dias et al.,2013).

Contudo, pode ser simples medir desempenho e qualificar de bom ou mau, [mas] é difícil saber se os valores obtidos e registados estão a acrescentar valor à empresa quando realizam as atividades de recrutamento, seleção, formação ou avaliação. (Lisboa et al., 2004)

5.4. A aplicação e benefícios do BSC na GRH

A aplicação dos BSC na Gestão de Recursos Humanos irá permitir:

- Maior controlo de custos
- Promover a criação de valor
- Conhecer os procedimentos que influenciam a estratégia
- Conhecer a contribuição para o alcance dos objetivos
- Estabelecer uma relação entre o sistema de recompensas e o desempenho dos colaboradores, através de um modelo em cascata de objetivos gerais, intermédios e individuais.
- Logo estabilidade, satisfação, reconhecimento para o colaborador

Um exemplo concreto da vantagem em usar o BSC nos RH é que pode permitir medir a rotatividade dos colaboradores e se nalgumas empresas é aceitável, em empresas mais especializadas, reter o capital humano é a palavra de ordem, assim á que identificar, medir os níveis de rotatividade e Chiavenato (1995), apresenta esta fórmula:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{\left(\frac{A+D}{2}\right) * 100}{EM}$$

A= Admissão de pessoal na área no período de tempo considerado para o efeito
D= Rescisão (voluntária ou não) de pessoal na área no período de tempo considerado para o efeito
EM= efetivo médio da área considerada dentro do período considerado.

Tendo presente que o custo de rotatividade de pessoal envolve custos primários, secundários e terciários, se o valor for alto, é necessário encontrar uma iniciativa que estanque a saída dos colaboradores, tendo presente as outras perspetivas, objetivos e estratégia elaborada, anteriormente, aquando da implementação do BSC.

Para o funcionamento do BSC é necessário haver o alinhamento entre objetivos, indicadores e atividades desenvolvidas pelos RH que sejam objeto de mensuração, com coerência global e necessária para a eficaz mobilização dos colaboradores na criação de valor. Isto é, planejar para atingir os objetivos organizacionais, antecipar a força de trabalho e os recursos humanos necessários para a realização das tarefas, com vista a conseguir enquadrar a estratégia no seu meio envolvente e atingir assim o sucesso empresarial e em que a formulação da estratégia deve basear-se cada vez mais numa crescente capacidade de dar respostas rápidas e flexíveis perante as mudanças que não se conseguem prever e que acontecem quotidianamente. (Lisboa et al., 2004)

Estando definida a missão da empresa, valores, elaborado o plano estratégico, os objetivos e indicadores, resta acompanhar e avaliar o desempenho dos colaboradores e executantes das tarefas, através do controlo e monitorização, entretanto, ministrar formações por forma a dar-lhes competências genéricas e específicas para que possam desempenhar as suas funções.

Por outro lado, a avaliação do desempenho é uma parte dos recursos humanos que se reveste de características bem específica (Dias, Varela, & Costa, 2013), pois esta avaliação leva a que as pessoas sejam promovidas, tenham responsabilidades, ou sejam despedidas (Dias et al., 2013). Esta atividade reveste-se de importância pois tem como principal objetivo o cumprimento de objetivos estratégicos, através do cumprimento de objetivos individuais. Um sistema de avaliação do desempenho permite potenciar a inovação, conduzir à superação dos comportamentos médios e atribuir recompensas com base em critérios baseados no desempenho (Dias et al., 2013).

Com a medição dos valores e o registo, obtém-se inputs que permitirão a gestão a tomada de decisão consciente e bem informada. Assim a empresa proporciona uma situação de win-win para os colaboradores para todos, os colaboradores porque sabem o que deles se espera e podem acompanhar o desenvolvimento da performance individual, bem como coletiva, e a empresa consegue pela informação extrair informação sobre quem deve recompensar, e como a própria empresa pode elaborar política de custos, entre tantas outras conclusões que se pode obter. Importa salientar que os Recursos Humanos podem e devem ser vistos como um recurso VRIO e é o único que age por impulso e emoção.

Em suma, o conjunto de indicadores dos Recursos Humanos demonstram a ligação e o alinhamento entre o Plano e mapa estratégico com o sistema de gestão RH que esta subjacente na empresa. (Bancaleiro, 2006). A ligação BSC e RH é vantajosa e potencialmente cheia de sucesso.

Capítulo VI - Caso prático – BSC nos RH da Empresa A

6.1 Apresentação da empresa

A Empresa A - Desenvolvimento de software Lda., é uma sociedade por quotas, CAE 62090 com sede ... Em Coimbra.

É uma empresa que fornece tecnologia, know-how e serviços de primeira linha procurando aumentar a eficiência operacional, reduzir custos e ajudar os seus clientes nacionais e internacionais a obter o máximo de benefícios dos seus ativos globais.

Tem como visão ser reconhecida como uma empresa de referência em Software, pela qualidade e excelência dos produtos e serviços, atendendo às necessidades e expectativas dos Clientes. A missão consiste na criação das melhores soluções em TI através da inovação e formação dos nossos colaboradores, com o objetivo de satisfazer totalmente as necessidades dos nossos clientes.

Assim em 1992, iniciam a atividade com o desenvolvimento de soluções para os setores de controlo de produção e comercialização de equipamentos informáticos. Em 1996, devido ao sucesso das soluções desenvolvidas, criam o departamento de desenvolvimento de ERP, que conquistou uma posição sólida e forte nos segmentos de mercado em que atua.

Em 2000, os seus clientes solicitam a interligação dos sistemas de produção com a gestão global da empresa, assim nasce uma nova área de negócio, a automação industrial. Já em 2001 lançam um produto para a gestão global de empresas (Software para Comunicações) na área das telecomunicações, este veio as portas para a internacionalização.

Nestes 20 anos de atividade têm tido crescimentos anuais constantes, apresentando sempre resultados fiscais positivos. Estes são em grande parte devido ao esforço, dedicação e profissionalismo dos nossos quadros, que muito contribuem para a consolidação de um nível de excelência e para uma melhoria constante da nossa reputação, esta é espelhada junto dos nossos clientes onde se encontram algumas das maiores empresas nacionais e instituições públicas.

6.2 Definição de Problema

A Empresa A tem apostado fortemente em Inovação e Desenvolvimento e na Internacionalização, para assim continuar a oferecer aos seus clientes as melhores soluções para os seus negócios. Esta aposta tem obtido resultados bastante positivos, no entanto, houve necessidade de aumentar o número de colaboradores, cuja formação tem sido “on the job” sem a integração ou acompanhamento desejado.

6.2.1 Problemas, Oportunidades e Ameaças

A oportunidade passa pela empresa poder obter uma solução que auxilie na GRH com o mínimo de recursos, fornecendo informação fiável para a tomada de decisões mais consciente e mantendo a Visão e a Missão da empresa. Os

Recursos Humanos são a área com maior capacidade de alavancagem sobre outras áreas, sendo que um problema aqui resolvido, soluciona vários sintomas noutros departamentos.

A ameaça surge do ambiente interno da empresa e externo do sector/segmento. Assim, e para manter a vantagem competitiva a Empresa A reconhece que grande parte do seu sucesso está nos colaboradores, deste modo, são necessários colaboradores Y (segundo a teoria de McGregor) com formação adequada às suas funções e aos desafios dos projetos dos seus clientes, com motivação reforçada por fatores intrínsecos, entre outros. Ora, é imperioso por parte da Empresa A medir para poder gerir, ou seja, a empresa tem de obter informações que lhe permita identificar todas as variáveis que possam colocar em causa o desempenho elevado que se espera dos colaboradores, para de seguida analisar e agir.

6.2.2 Listagem dos Problemas

A área de Recursos Humanos foi identificada e avaliada como a mais importante. Apresenta-se, de seguida as questões que necessitam de atenção por forma a prevenir constrangimentos futuros:

- Aumento do número de colaboradores sem conhecimento do comportamento organizacional desejado.
- Cultura de informalidade;
- A função da Gestão Administrativa dos Recursos Humanos é acumulada com as funções dos Departamentos Financeiro e Administrativo, bem como da Qualidade e Ambiente;
- Certificação da empresa por Normas ISO que tem critérios de obrigatoriedade, nomeadamente com colaboradores, contudo, não tem sido acompanhada. Exemplo: não há evidências de um diagnóstico das necessidades de formação e do respetivo Plano de Formação.

6.2.3 Organização dos Problemas

A resolução deste problema passa pela análise e compreensão do mesmo, sendo certo que em caso de saída voluntária de um colaborador, irá interferir nos vários departamentos, podendo influenciar os resultados operacionais, conforme demonstra o BSC elaborado para os RH da Empresa A (Anexo 2), ou a falta de competências pode levar a insatisfação do cliente, por carência do apoio na assistência pós venda, entre outras.

No entanto e também devido ao ambiente informal, desburocratizado há aspetos que não existem tais como: medições ou histórico do desempenho dos colaboradores originando falta de avaliação com critérios de equidade, ausência de comunicação do que se espera dos mesmos, nem objetivos ou metas que estes devam atingir. Como já referido anteriormente, estes fatores aliados a uma formação Ad Hoc, podem levar a uma situação de inadequada ou desajustada formação para um determinado projeto, entre outras situações potenciais.

6.2.4 Escolha dos Problemas

A situação que se pretende resolver são os Recursos Humanos, ou seja, de uma forma generalista a Empresa A procura assegurar-se de que os seus colaboradores presentes e futuros sejam colaboradores Missionário, isto é, procurem sempre o melhor para a empresa, pois esta decorrente do seu negócio, tem nos Recursos Humanos e sobretudo pelos seus conhecimentos, competências e capacidades o seu maior bem, nomeadamente nos Departamentos de Hardware, Software e Comercial.

Assim e sem dúvida, usando o conhecimento adquirido pelo estudo da temática dos recursos humanos, bem como do BSC, pretende-se construir indicadores chave, que permitam avaliar e medir as várias situações, proporcionar objetivos para os colaboradores seguirem, mantendo a filosofia da empresa e procurando aumentar a satisfação dos colaboradores criando ou aprofundando os laços de “lealdade e fidelização” à empresa.

6.3 Estabelecimento de Soluções

Este passo foi debatido de uma forma ligeira, isto porque havia o condicionalismo de tempo e do tema do trabalho, assim e apesar de terem debatidas algumas soluções alternativas, estas foram sendo rejeitadas, porque de certa forma por um motivo ou outro não eram viáveis.

Exemplos:

- Brainstorming – rejeitado por falta de tempo;
- Sistema Gestão da Qualidade – Já implementado e certificado;
- Gestão por competências; Elaboração de política de remunerações; entre outros; foram consideradas soluções avulso e que não teriam o mesmo impacto que o BSC.

Havia nas reuniões a consciência de que as alternativas têm vantagens e desvantagens e poderiam resolver um sintoma, mas não o problema. Assim, e depois de concluída a fase de levantamento, passou-se à discussão das ideias e eliminação daquelas que não traziam valor, tendo igualmente presente as limitações dos recursos financeiros, humanos, logísticos, assim como a previsão de resultados, escolheu-se o Balanced Scorecard.

Os resultados previstos e debatidos seriam a vários níveis:

- Áreas onde existe o problema
- Funções que vão ser afetadas
- Departamentos e funcionamento dos mesmos
- Envolve externa e Interna
- Indicadores, crescimento das vendas, resultados, custos.

A elaboração e implementação do BSC nos RH da Empresa A, respeita os recursos da empresa, sejam eles financeiros ou não, observa os valores da empresa e dos seus colaboradores, estabelece objetivos que os colaboradores devem procurar atingir e assim obter um maior crescimento e rentabilidade. Acima de tudo, esta solução tem a convicção de que irá resolver o problema identificado, através da resolução de sintomas que em última análise trarão uma maior

motivação aos colaboradores, fazendo da Empresa A a empresa onde todos querem trabalhar.

Foi elaborado o BSC nos RH para a Empresa A conforme anexo 2.

6.4. Resultados

Neste momento os resultados extraídos são escassos, resultante do facto de que o processo ainda se encontrar em fase de implementação, no entanto pode-se afirmar que:

- É possível elaborar um Balanced Scorecard num determinado departamento, neste caso concreto, foi para os Recursos Humanos na Empresa A;
- O BSC foi construído com simplicidade mas tendo a acuidade necessária para atingir o sucesso, respeitando os desejos “Lean” para o BSC.
- Os indicadores criados, bem como as iniciativas pensadas, podem levar a:
 - Maior nível de satisfação dos colaboradores;
 - Formação mais específica;
 - Política de remuneração;
 - Avaliação de desempenho e com equidade.
 - Diminuição dos custos com tempos “mortos”
 - Aumento da satisfação do cliente através da oferta de soluções mais customizadas e inovadoras.
 - Maior rendibilidade nos resultados operacionais.

Faz-se no entanto a ressalva que pode acontecer um cenário diferente e menos positivo, isto porque foram identificados alguns constrangimentos e apesar dos benefícios que se espera, o resultado final dependerá das condições que influenciam a empresa e da liderança em implementar o modelo. Este aspeto é aqui realçado porque como Kaplan & Norton referem a estratégia mesmo a mais elaborada pode não atingir o sucesso e em que 70 a 90% das implementações nas empresas, não foram bem-sucedidas, essencialmente por deficiente implementação. A forma de contornar poderia passar segundo Kotter (1996), pelos 8 passos para gerir a mudança.

Contudo, os constrangimentos verificados prendem-se com o facto de ser necessário alterar a estrutura e a forma de funcionamento, com o propósito de a tornar mais competitiva, contudo, pode haver dificuldade da gestão em implementar as mudanças necessárias e que decorre do facto de envolver sensibilidades e interesses nos que nela estão envolvidos, e assim haver resistência à mudança e à implementação do modelo.

Existe a perceção da precisão dos objetivos e indicadores estabelecidos no BSC para os RH, mas esta desvanece-se na validade e relevância, isto é, se BSC nos RH tem validade como sistema de gestão estratégico a relevância que a empresa coloca na manutenção do mesmo poderá não ser preponderante, devido à informalidade de registos; aos resultados positivos crescentes e anuais durante estes 20 anos de atividade.

Capitulo VII – Conclusão

Na abordagem ao tema BSC nos recursos humanos foram referidos vários modelos de indicadores que segundo diferentes autores apresentam, de um modo geral, ser uma mais-valia ao melhor desempenho das empresas, promovendo prosperidade.

Se por um lado a implementação do BSC na estrutura da empresa baseado em três conceitos gerais de gestão: Medição e Definição de Metas; Comunicação, Motivação e Relações Humanas e Estratégia de Negócios e tem em linha de conta os vários indicadores a considerar já mostrou trazer benefícios, por outro lado, no âmbito dos recursos humanos a demonstração não é tão evidente, pois estamos a gerir um recurso que difere o seu comportamento substancialmente de qualquer outro, onde a ponderação das variáveis envolvidas têm de ser ajustada a cada caso.

É de salientar que o BSC promove a estratégia, equilibra indicadores, estabelece objetivos e metas em que medir a correlação entre indicadores é importante mas não é tarefa fácil avaliar o capital humano. Este modelo apresenta ainda a relação

causa e efeito unidirecionais, simplista, não separados no tempo, insuficiência no vínculo entre estratégia e operação, assim como, limitações na definição de medidas de desempenho não-financeiro, estes são alguns aspectos menos positivos, mas o aspecto fundamental assenta na capacidade de ligar o planeamento estratégico à execução é fulcral sendo que este é uma das maiores causas de insucesso na implementação de planos estratégicos da empresa.

A economia moderna está globalizada, e para que seja possível tirar melhor proveito e alcançar sucesso há que implementar algumas estratégias, são precisos novos rácios e novas formas de medir o valor da empresa. Assim, estamos em crer que o grande desafio para o futuro da GRH está na gestão do talento das pessoas nas empresas, onde o gestor de RH deve ter uma visão estratégica do que pretende do seu departamento, demonstrando a sua importância na estratégia da empresa

A gestão dos RH numa empresa deve assentar em princípios como: objetivos, motivação, autonomia, responsabilidade, empenho emocional entre outros, pois a sua base está no ser humano, que tem de estar motivado para desempenhar as suas funções de acordo com os objetivos da mesma, mas, para tudo isso é necessário existir apoio e direção, de forma a levar em conta o nível de desempenho, conhecimentos e perícia, aliados às qualificações, objetivos, resultados entre outros.

A liderança é fundamental sendo que o controlo que exerce proporciona o feedback, baseado na comunicação permanente orientada para a execução e correção de desvios dos objetivos. Por vezes a maioria dos indicadores, variando de empresa para empresa, não apontam para aquilo que realmente importa, os seja os considerados indicadores subjetivos, daí que é primordial afirmar a importância estratégica dos GRH no âmbito das restantes áreas operacionais da gestão. Há uma urgência de motivar e liderar equipas cada vez mais qualificadas e diversificadas, o domínio das técnicas, das práticas, são importantes, onde o

planeamento permite antecipar falhas e excessos de pessoal em determinadas funções,

A adoção de estratégias preventivas contribuem para a satisfação das pessoas envolvidas e na otimização dos resultados globais, ao mesmo tempo que a estratégia nas atividades de recrutamento e seleção são uma garantia de que todos os esforços são feitos para atrair e contratar os melhores profissionais, por forma a responder positivamente às necessidades da organização.

Limitações

Houve uma forte limitação do tempo, em que foi necessário tratar de alguns aspetos com relativa superficialidade, assim também não foi possível acompanhar *in loco* a implementação do BSC nos RH que ficará a cargo da Empresa A. Deverá ser tido em conta a necessidade de acompanhamento do BSC, para que se possa tirar ilações futuras. Seria interessante num trabalho futuro aprofundar este tema, ou então, avaliar, compreender e relacionar as mudanças exigidas numa empresa com a implementação do BSC.

Bibliografia

- Bancaleiro, J. (2006). *Scorecard de capital humano - 1ª edição*. Lisboa: Editora Rh, Lda.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos - 3ª Edição*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Dias, Á. L., Varela, M., & Costa, J. L. (2013). *Excelência Organizacional*. Bnomics.
- Domingues, F. M. (Julho de 2012). Projeto de Mestrado - A concepção de um Balanced Scorecard para a avaliação de desempenho de uma instituição de crédito. Coimbra: IPC - Instituto Superior Contabilidade e Administração de Coimbra.
- Henriques, L. C. (Outubro de 2012). Projeto de Mestrado - Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Luís Marques Henriques. Coimbra: IPC - Instituto Superior Contabilidade e Administração de Coimbra.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992_MDP). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70, no. 1, 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996_SMS). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 75-85.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The strategy focused organization*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004_SM). *Strategy Maps – converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Knapp, K. R. (2001). The balanced scorecard: historical development and contexto, as a developed by robert kaplan & David Norton . *Foundations of management*.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2004). *Introdução à gestão das organizações*. Lisboa: Grupo editorial Vida Económica.

- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* , 61-78.
- Empresa A. (2014). Manual da Qualidade e Ambiente.
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME*. Edições Lidel.
- Sousa, J. P. (Julho de 2014). Projeto de Mestrado - O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica e de melhoria de desempenho organizacional numa PME - o caso da Enkrott Centro. Coimbra: IPC - Instituto Superior Contabilidade e Administração de Coimbra.
- Yin, R. K. (2010). *Qualitative Research from Start to Finish* . The Guilford Press.

Anexos:

Anexo 1 - Construção BSC dos RH através Portal BSC Quidgest

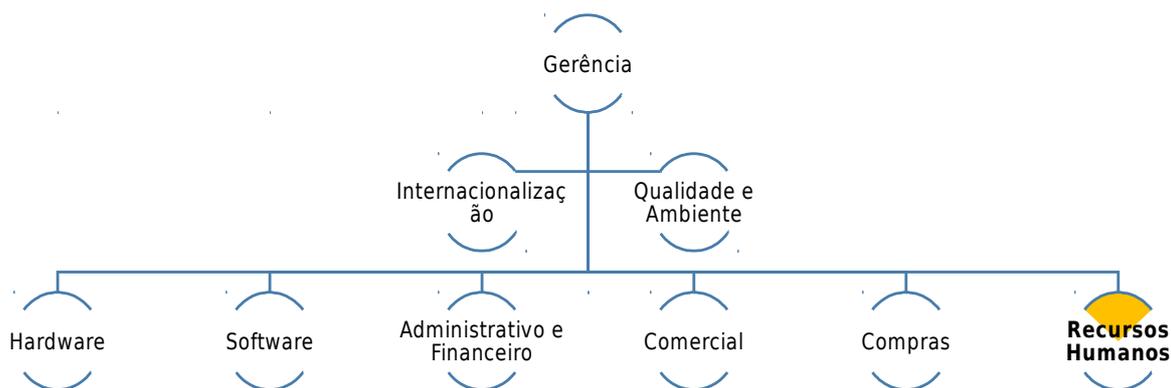
Para a construção do BSC dos Recursos Humanos da Empresa A foi utilizada ferramenta Portal BSC Quidgest® V.2014-11, gentilmente cedido pela Quidgest ao abrigo do protocolo estabelecido com o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Etapas

1. Preenchimento dos dados do mapa estratégico:

- 1.1. Criou-se o mapa estratégico que se designou por “BSC nos RH”
- 1.2. Periodicidade mensal nos Scorecards.
- 1.3. Na descrição deste mapa diz-se que se pretende que seja uma representação gráfica da estratégia estabelecida pela Empresa A para o Dept. De Recursos Humanos a criar
- 1.4. Visão – Ser o Departamento com melhor relação custo/ retorno obtido
- 1.5. Missão - Trabalhar de forma continua com toda a empresa por forma identificar e compreender as necessidades percebidas pelos colaboradores, levando-lhes formas de adquirir mais conhecimento, reconhecimento, desafios e motivação para a satisfação do nosso cliente (interno e externo).
- 1.6. Valores - Trabalho diário; Escuta activa; Empatia; Ética
- 1.7. Estratégia - Ter os colaboradores mais competentes e capazes nesta área.
- 1.8. Orgânica – Conforme figura 3, que representa a orgânica atual da Empresa A com inclusão do novo departamento de Recursos Humanos.
- 1.9. Responsáveis – Conforme figura 3;
- 1.10. Perspetivas – Financeira; Cliente; Processos internos; Aprendizagem e Inovação

Figura 3 – Organigrama da Empresa A com proposta de RH



Fonte: Manual da Qualidade e Ambiente da Empresa A

2. Preenchimento das perspectivas:

2.1. Financeira

2.1.1. Descrição da perspectiva - Os temas financeiros são os importantes e têm de ser relacionado com as iniciativas

2.2. Clientes

2.2.1. Descrição da perspectiva - Criar valor para os clientes, satisfazer as suas necessidades do cliente, motivando-o.

2.3. Processos internos

2.3.1. Descrição da perspectiva - Identificar, rever e melhorar processos, recursos, atividades, capacidades e competências que a empresa tem.

2.4. Aprendizagem e Inovação

2.4.1. Descrição da perspectiva - Orientar os colaboradores para a inovação, melhoria, aprendizagem, empowerment, autodesenvolvimento, identidade da empresa, trabalho de e em equipa.

3. Preenchimento dos Objetivos:

3.1. Perspetiva financeira

3.1.1. Objetivo 1: Maximizar resultado - Atração de mais e melhores negócios através da formação da equipa de comerciais e das equipas de hardware e software.

3.1.2. Objetivo 2: Aumentar rendibilidade - Aumentar o Valor trazido pelos colaborador;

3.1.3. Objetivo 3: Reduzir custos nos RH - Identificar áreas de oportunidade e implementar métodos para reduzir custos.

3.2. Perspetiva Cliente

- 3.2.1. Objetivo 1: Qualidade percebida - Oferecer soluções customizadas de relevo que satisfaçam as necessidades do cliente e ultrapassem as suas expectativas;
- 3.2.2. Objetivo 2: Fidelizar clientes - Relacionamento de proximidade com oferta de produtos e serviços;
- 3.2.3. Objetivo 3: Melhorar satisfação do cliente - Exceder as expectativas do cliente.
- 3.3. Perspetiva Processos internos
 - 3.3.1. Objetivo 1: Otimizar tempo de atendimento - Ser mais eficiente e eficaz no atendimento;
 - 3.3.2. Objetivo 2: Melhorar serviço pós-venda - Melhorar rácio de incidências;
 - 3.3.3. Objetivo 3: Simplificação e desburocratização dos processos - Melhorar a satisfação na sua globalidade
- 3.4. Perspetiva Aprendizagem e Inovação
 - 3.4.1. Objetivo 1: Melhorar conhecimentos e competências técnicas- Satisfação das necessidades técnicas;
 - 3.4.2. Objetivo 2: Aumentar motivação dos colaboradores - levar aos colaboradores maiores e melhores desafios;

4. Preenchimento dos indicadores

- 4.1. Perspetiva financeira
 - 4.1.1. Objetivo 1: Maximizar resultado – Indicador: Resultados operacionais
 - 4.1.1.1. Objetivo 2: Aumentar rendibilidade - Indicador: Custos e benefícios por colaborador e Indicador: Reduzir custos com tempos
 - 4.1.2. Objetivo 3: Reduzir custos nos RH - Indicador: Custos por departamento
- 4.2. Perspetiva Cliente
 - 4.2.1. Objetivo 1: Qualidade percebida - Indicador: Satisfação do cliente e indicador – Exceder expectativas do cliente
 - 4.2.2. Objetivo 2: Fidelizar clientes – Indicador: Satisfação do cliente
 - 4.2.3. Objetivo 3: Melhorar satisfação do cliente – Indicador: Satisfação do cliente e indicador – Exceder expectativas do cliente
- 4.3. Perspetiva Processos internos
 - 4.3.1. Objetivo 1: Otimizar tempo de atendimento – Indicador: Tempo de atendimento
 - 4.3.2. Objetivo 2: Melhorar serviço pós-venda – Indicador: Rácio de incidências

- 4.3.3. Objetivo 3: Simplificação e desburocratização dos processos –
Indicador: Melhoria contínua
- 4.4. Perspetiva Aprendizagem e Inovação
 - 4.4.1. Objetivo 1: Melhorar conhecimentos e competências – Indicador:
Formação
 - 4.4.2. Objetivo 2: Aumentar motivação dos colaboradores – Indicador:
Avaliação de desempenho; Indicador: Eventos e desafios –
Indicador: Benefícios suplementares.

Anexo 2 - Balanced Scorecard dos Recursos Humanos na Empresa A

