

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

CAPITAL HUMANO, MEDIR PARA  
GERIR: A UTILIZAÇÃO DO  
*BALANCED SCORECARD*

---

Carla Cristina de Carvalho Martins

Lisboa, Dezembro de 2011



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

CAPITAL HUMANO, MEDIR PARA  
GERIR: A UTILIZAÇÃO DO  
*BALANCED SCORECARD*

Carla Cristina de Carvalho Martins

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, realizada sob a orientação científica do Doutor Jorge José Martins Rodrigues, Professor Coordenador, área de Organização e Gestão.

Constituição do Júri:  
Presidente: Mestre Carlos Cabrito Caldeira  
Arguente: Mestre João Poço Marques Asseiceiro  
Vogal: Doutor Jorge Martins Rodrigues

Lisboa, Dezembro de 2011

## **DECLARAÇÃO**

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas.

Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho ao Rui, meu irmão, pelo apoio incondicional, motivação e incentivos que me levaram a alcançar a minha meta e, principalmente, por me ter dado parte do seu tempo livre, sem o qual a conclusão deste trabalho não teria sido possível.

## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste trabalho não teria sido possível sem a ajuda e colaboração de diversas pessoas e instituições. A todas manifesto a minha gratidão, deixando expresso um especial agradecimento:

Ao Orientador Professor Doutor Jorge José Martins Rodrigues, não só pelo acompanhamento e sugestões, mas também pelas palavras de incentivo e disponibilidade sempre demonstrada.

À ANA - Aeroportos de Portugal SA, e em particular à Dra. Paula Simões e Dra. Elsa Galante, o facto de se terem disponibilizado para colaborar na minha dissertação e pela forma atenciosa como o fizeram, bem como o interesse manifestado no resultado da mesma.

Aos responsáveis e a todos os outros elementos que aceitaram participar neste trabalho, respondendo ao inquérito enviado.

À minha família pelo apoio e incentivo, e em particular à minha mãe, que me foi renovando a energia com o seu carinho.

Aos meus amigos que me acompanharam durante esta jornada, quero agradecer a confiança que depositaram em mim e as palavras de incentivo que funcionaram como um estímulo para a continuação e finalização deste trabalho.

Aos meus amigos e colegas de mestrado pelo apoio e incentivo manifestado durante este percurso.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que, de forma directa ou indirecta, contribuíram para aumentar a minha motivação na realização desta dissertação de mestrado, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

## RESUMO

Perante os contínuos desafios com que se defrontam as organizações, consequência dos elevados níveis de competitividade, é-lhes exigido uma nova dinâmica de gestão, onde os recursos humanos se assumem como o seu principal elemento diferenciador. Neste contexto, é fundamental a existência de uma gestão estratégica dos recursos humanos, a institucionalização de um conjunto de práticas que permitam transformar os recursos humanos num activo estratégico, que conduza à execução da estratégia organizacional. Essas práticas passam pela atracção e retenção de talentos, oportunidades de desenvolvimento, propiciar boas condições de trabalho quer a nível quantitativo quer a nível qualitativo. E como cada pessoa é um ser único, dotado de características próprias, impossíveis de imitar, deve ser reconhecida a capacidade de serem uma fonte de vantagem competitiva. Não é suficiente o estabelecimento de um conjunto de boas práticas para que se possuam recursos humanos estratégicos. É fundamental fazer o acompanhamento dessas práticas através da monitorização.

Na gestão o que não pode ser medido não pode ser gerido. É fundamental sensibilizar os gestores, profissionais de recursos humanos, para a criação de sistemas de medida e métricas que possam aferir a contribuição do Capital Humano para a missão e estratégia das organizações.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que possibilita, através da informação dos seus indicadores, a implementação das estratégias nas organizações. A finalidade é garantir que os indicadores definidos estejam coerentes com a estratégia global. Essa metodologia tem assim o mérito de compatibilizar (através de indicadores quantitativos) a gestão de recursos humanos com os objectivos a longo prazo da organização. A existência de indicadores qualitativos permite ainda às organizações mensurar o nível de desempenho e motivação, factores influentes no clima organizacional.

Palavras-Chave: Capital Humano, Estratégia, Vantagem competitiva, *Balanced Scorecard*

## **ABSTRACT**

*The continuous challenges faced by organizations in the most recent years, result of high levels of competitiveness, require an updated and ever-changing management, where human resources are seen as its primary differentiator.*

*It is crucial the existence of a human resources management, the institutionalization of a set of practices that allows to convert them in a strategic asset and fulfil the organizational strategy.*

*Some of the practices should go through the attraction and retention of talents, development opportunities and solid work conditions – both quantitatively and qualitatively. Organizations should be also aware that each individual and its knowledge are valuable resources, inimitable and difficult to replace. That is what distinguishes them – Human Capital, the source of competitive advantage. Those practices must be under surveillance so they can be well succeeded.*

*In the organizations management, what cannot be measured cannot be managed. It is fundamental to aware managers and human resource professionals, for the creation of measurement systems and metrics that can survey the contribution of human capital for the mission and strategy of the organizations.*

*The Balance Scorecard is a management tool that allows through its data to execute and to correct the organization global strategy. The purpose of this tool is to assure that the pre-established guidelines are consistent with it. This methodology holds the merit of harmonizing (through quantitative metrics) the human resource management with the long term organizational aims. The qualitative metrics allows organizations also to measure the performance and motivation level, influential issues in the organizational environment.*

*Keywords: Human Capital, Strategy, Competitive Advantage, Balanced Scorecard*

## ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
ÍNDICE DE QUADROS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS .....	xiv
1 - Introdução .....	1
1.1– Apresentação .....	1
1.2– Objectivo do Estudo.....	2
1.3– Metodologia .....	2
1.4– Introdução ao tema .....	5
2 – De função a recurso estratégico: Evolução dos Recursos Humanos.....	8
2.1 - Emergência da função pessoal.....	8
2.2 - Transformação em função de recursos humanos .....	11
2.3 - A Valia estratégica da gestão dos recursos humanos.....	12
3- Gestão Estratégica dos Recursos Humanos.....	14
3.1 – Gestão de Recursos Humanos.....	14
3.2 – Das estratégias dos RH aos RH estratégicos.....	17
3.3 – A gestão estratégica dos recursos humanos como fonte de vantagem competitiva .....	20
3.4 – Capital Humano: recursos humanos como fonte de criação de valor .....	22
3.4.1 – O conceito de Capital Humano .....	23
3.4.2 – O conceito de Gestão de Capital Humano .....	25
3.4.3 – Dados sobre o Capital Humano .....	31
3.4.4 – Medição do Capital Humano .....	33
3.4.5 – Modelos analíticos de medição do Capital Humano .....	37
3.4.6 – Aplicações da Gestão do Capital Humano .....	38
3.4.6.1 - A relação entre GCH e GERH .....	38
3.4.6.2 - A GCH e a Gestão de Talento .....	39
3.4.6.3 - A GCH e a Aprendizagem e Desenvolvimento.....	40

3.4.6.4 - A GCH e a Gestão do Conhecimento .....	42
3.4.6.5 - A GCH e a Gestão do Desempenho enquanto fonte de dados do CH .....	43
3.4.6.6 - AGCH e a Gestão da Recompensa.....	44
4 – O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de medição.....	47
4.1 – Conceito de <i>Balanced Scorecard</i> .....	47
4.2 – Perspectiva de Aprendizagem e Desenvolvimento.....	52
4.2.1 – Classificação dos Indicadores.....	53
4.2.2 - Capacidade dos funcionários .....	66
4.2.3 – Capacidades dos sistemas de informação .....	69
4.2.4- Motivação, <i>Empowerment</i> e Alinhamento.....	70
4.3 - Correlação de Perspectivas: Perspectiva Aprendizagem e Desenvolvimento na base das relações causa-efeito .....	73
5 – O Estudo do Caso: ANA AEROPORTOS DE PORTUGAL SA.....	76
5.1 – Breve História .....	76
5.2 – Visão, Missão, Valores .....	80
5.3 – Estratégia de Sustentabilidade e RH.....	81
5.3.1 - Colaboradores .....	81
5.4 - A definição de objectivos e o <i>Balanced Scorecard</i> .....	82
5.5 – Sistema de Gestão de RH: Componentes do Modelo de Avaliação de Desempenho.....	84
5.6- Apresentação do Estudo .....	89
5.6.1- Caracterização da amostra .....	89
5.6.2- Resultados .....	89
7 – Conclusão .....	97
7.1 - Síntese .....	97
7.2 - Discussão dos resultados.....	98
7.3 - Limitações do estudo.....	99
7.4 - Trabalho Futuro.....	99
7.5 - Considerações Finais .....	100
Referências Bibliográficas .....	102
APÊNDICES .....	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1- Arquitectura estratégica de RH .....	16
Figura 3.2 - Relação entre gestão do capital humano e os resultados do negócio .....	25
Figura 3.3 - Objectivos da GCH .....	26
Figura 3.4 – O processo da GCH.....	29
Figura 4.1- Estrutura do Modelo <i>Balanced Scorecard</i> .....	50
Figura 4.2 - Modelo teórico de incentivo do desempenho .....	61
Figura 4.3 - Gestão da expectativa motivacional.....	62
Figura 4.4 – A Estrutura de Medição da Aprendizagem e Desenvolvimento .....	70
Figura 4.5- Exemplo de uma cadeia de relação Causa-Efeito.....	74
Figura 5.1 - Eixos de actuação da ANA SA como garante da sua sustentabilidade .....	81
Figura 5.2 - Modelo de <i>Balanced Scorecard</i> da ANA.....	82

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 3.1 - O trajecto do capital humano .....	27
Quadro 3.2 – Níveis de recolha de dados .....	32
Quadro 3.3– Modelo de recompensa total .....	46
Quadro 4.1 – Indicadores da perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento .....	54
Quadro 5.1 - Exemplos de Definição de Objectivos e respectivas Métricas .....	85
Quadro 5.2 - Quadro de Valores/Competências Transversais .....	86
Quadro 5.3 - Resumo respostas questionários recolhidos .....	89

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico I - Nível de conhecimento da Visão e Missão da Empresa .....	90
Gráfico II - Nível de participação na elaboração do SAD .....	90
Gráfico III - Nível de receptividade a sugestões/ideias.....	91
Gráfico IV - Nível do compromisso das Chefias com o SAD Objectivos.....	91
Gráfico V - Aumento no nível de conhecimento da estratégia da Empresa após a implementação do SAD. ....	92
Gráfico VI - Aumento do nível de conhecimento e importância sobre a função desempenhada após a implementação do SAD .....	92
Gráfico VII - Percepção do nível de afectação do papel/função e respectivo impacto na estratégia da Empresa.....	93
Gráfico VIII - Nível de informação quanto à actividade futura da Empresa e quanto aos planos para a sua função.....	93
Gráfico IX - Percepção do Nível de integração na Empresa .....	94
Gráfico X - Aumento do nível de motivação com a utilização do SAD Objectivos .....	94
Gráfico XI - Aumento do nível de satisfação em relação às funções desempenhadas e clima (ambiente de trabalho) com a utilização do SAD Objectivos.....	95
Gráfico XII - Nível de oportunidades de desenvolvimento de conhecimentos e competências proporcionado pela Empresa .....	95

## LISTA DE ABREVIATURAS

ANA – ANA, Aeroportos de Portugal, SA

BSC – *Balanced Scorecard*

CH – Capital Humano

FRH – Função de Recursos Humanos

GCH – Gestão do Capital Humano

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho

# 1 - Introdução

## 1.1 – Apresentação

Regularmente ouvem-se gestores de empresas, especialistas em gestão, seja em notícias veiculadas pela comunicação social, seja em seminários, etc., dizerem que consideram as pessoas o activo mais importante de uma empresa. No entanto, esses mesmos gestores quando optam por fazer investimentos nas suas empresas privilegiam, por exemplo, instalações, tecnologias, em detrimento de investimento nas pessoas, nomeadamente, formação e melhorias das condições de trabalho. Uma das explicações possíveis poderá ser a de que o que se gasta em instalações, equipamentos, tecnologias é considerado investimento, do ponto de vista fiscal e contabilístico. Todos os recursos financeiros aplicados nas pessoas são considerados custo e, como tal, a tendência é minimizá-lo. Se, pelo contrário, as pessoas forem vistas como um investimento, adopta-se um estilo de gestão que procura atrair as pessoas com as melhores competências para potenciar o negócio.

As pessoas, enquanto recurso que trabalham nas e para as organizações com as suas aptidões, competências, motivações, capazes de gerar uma vantagem competitiva, enquanto recursos inimitáveis e susceptíveis de criar valor – Capital Humano (CH), assim como a medição dessa criação de valor e de outras capacidades qualitativas, são o tema deste trabalho.

Em contextos de recessão, de crise financeira e económica, as organizações optam de imediato por um corte nos gastos que, na maioria das vezes, significa redução nos custos com o pessoal. É em tempo de crise que se distinguem as organizações que realmente acreditam que as pessoas são o factor determinante para o seu sucesso.

Neste trabalho é efectuada uma reflexão do potencial dos recursos humanos (RH) enquanto elemento estratégico, capaz de gerar valor e ser uma fonte de vantagem competitiva, tornando-se, desta forma, o CH das organizações.

E como os gestores trabalham com informação e só com esta lhes é possível gerir, é ainda feita uma reflexão relativa à medição do CH através de indicadores quantitativos (indicadores de desempenho) e indicadores qualitativos (indicadores de satisfação, motivação).

O importante não é medir “as pessoas” para serem tratadas apenas como mais um indicador de gestão. Enquanto entidades que visam obter eficácia e eficiência, os aspectos relacionados com a *performance* e respectivo impacto na estratégia são

aspectos fundamentais para as organizações. No entanto, as pessoas são dotadas de sentimentos que incitam à busca de satisfação e realização pessoal. Procuram formas de recompensa para além das quantitativas. Daí que seja essencial que a medição passe por um conjunto de indicadores qualitativos.

## **1.2– Objectivo do Estudo**

Este trabalho procura reforçar a percepção que os RH, dotados de criatividade, talento, potencial, constituem um recurso estratégico para as organizações.

Estas características, que definem pessoas qualificadas, dotadas de características próprias, inimitáveis, tornam os RH fonte de vantagem competitiva.

Como recurso intangível, capaz de criar valor, o elemento humano constitui, desta forma o CH das organizações. É ainda objectivo deste trabalho reflectir sobre a vantagem da utilização de métricas para a medição desse Capital. E porque o *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo analítico que considera para além da informação financeira, informação não financeira, pretende-se também reflectir sobre a sua adequação à medição de aspectos quantitativos e qualitativos relacionados com o CH, na sua perspectiva Aprendizagem e Crescimento.

No estudo do caso o objectivo é analisar após a implementação do BSC, a transformação ocorrida nos RH, através da análise reflexiva dos indicadores adoptados, pela empresa estudada, para medir a *performance* da área de RH; identificação e análise das acções que foram desenvolvidas pelos gestores de RH e que contribuíram para o alcance dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento e, ainda, permitir a possibilidade de encontrar alternativas para o alinhamento da missão dos RH com a visão da organização.

## **1.3– Metodologia**

Para a realização deste trabalho, foram efectuadas pesquisas e revisão da literatura em livros, artigos, jornais, revistas e sites relacionados com o tema.

Frequentei um curso, Escrita Académica, na Escrever Escrever, Lda., com a duração de 10 horas, no período de 04 a 25 de Novembro de 2010, ministrado pelo Jornalista/Escritor José Vegar. Este curso é composto por quatro módulos, as quatro operações fundamentais da escrita académica: Módulo 1 – O isolamento da teoria pertinente; módulo 2 – Técnicas de escrita – o fio condutor do texto; Módulo 3 – Técnicas de Escrita – linguagem textual e simplicidade e módulo 4 – colocação no texto dos dados

empíricos. O objectivo foi aprender a ser sistemática, aprender a reduzir o objecto de estudo, como fazer a revisão da literatura e saber qual o tipo de linguagem adequada. Fundamentalmente, preparar-me para começar a dissertação com linhas orientadoras.

Assisti a um *Workshop*, com a duração de 4 horas, integrado na EXPO RH que decorreu nos dias 02 e 03 de Março de 2011, cujo tema foi *Balanced Scorecard* para Gestão de Recursos Humanos.

A metodologia adoptada para este trabalho teve como primeira fase a escolha do tema e início de pesquisa para a realização do projecto da dissertação. Numa segunda fase, foi efectuada pesquisa geral e aprofundada e recolha de informação relativo ao tema. Nesta fase, houve a preocupação da revisão da literatura ser efectuada em publicações recentes. Sistematizado o percurso do trabalho, iniciei a terceira fase que consistiu na pesquisa de empresas para o estudo do caso. Inicialmente e devido ao facto de trabalhar na actividade seguradora, a minha procura foi feita entre empresas seguradoras que utilizavam a ferramenta BSC. Como nenhuma das seguradoras contactadas manifestou vontade de colaborar comecei a pesquisar empresas que possuíssem no seu sítio de Internet informação relativa ao tema para, posteriormente, estabelecer um contacto no sentido de colaboração.

Não tendo sido, mais uma vez, bem sucedida nas respostas, utilizei a revista EXAME - 500 melhores empresas de 2010. Enviei, então, e-mails personalizados para todas as empresas da lista das 500 melhores que tivessem mais de 100 colaboradores. Insisti, ainda, nas seguradoras e tendo acesso ao ranking do mercado segurador, enviei e-mails para as 10 maiores seguradoras a operar no mercado nacional. Procurei ainda pesquisar em sectores de actividades prósperos, entre os quais, empresas de calçado.

De todos os e-mails enviados apenas recebi cerca de 50 respostas, na sua maioria negativas. Às duas empresas que colocaram condições bem como às três empresas que se mostraram disponíveis, para além de contacto telefónico, voltei a enviar e-mails, desta vez clarificando exactamente qual o objecto de estudo e a forma como pretendia efectuá-lo. Apenas uma empresa continuou a mostrar interesse. A ANA - Aeroportos de Portugal SA. (ANA).

Os responsáveis da área de RH da ANA marcaram uma reunião com o objectivo de aquilatar qual seria exactamente a abordagem do trabalho. Posteriormente, foi-me enviado um e-mail sistematizando as condições de aceitação, onde ficassem definidas as seguintes questões:

- Objectivos do mestrado – Perceber qual e que tipo de investimento faz a ANA nos seus RH e também de que forma os colaboradores entendem esse investimento e quais as

consequências ao nível da motivação dos mesmos. A ANA seria a única empresa a ser considerada neste caso de estudo.

- Ferramentas a utilizar – Para o efeito seriam aplicados 2 questionários. Um questionário dirigido aos responsáveis pela produção de indicadores de RH e outro aplicado a uma amostra de colaboradores da ANA. Solicitaram flexibilidade para adaptar as questões dos questionários à realidade da ANA.

- Prazos - Os questionários seriam aplicados durante o mês de Julho.

- Esforço da parte da ANA – Da parte da ANA pretende-se a disponibilidade de agenda dos interlocutores responsáveis de RH e também informação de uma amostra de colaboradores a fim de serem aplicados os questionários (talvez 10% do efectivo).

A 29 de Junho de 2010 foi formalizada a aceitação tendo como condição a divulgação do resultado do estudo aos responsáveis de RH. Foi marcada uma segunda reunião para sistematização do trabalho. Nesta reunião foi-me esclarecido que os indicadores utilizados no BSC relativos aos RH são indicadores do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD). Foi-me sugerido que no inquérito a distribuir aos funcionários fosse substituído a referência a BSC por SAD Objectivos.

Os questionários foram modificados e enviados a 10% do total de colaboradores da ANA. Foi ainda solicitado por parte da Empresa que preparasse um e-mail que os responsáveis de RH iram enviar à amostra seleccionada para disporem de informação prévia aquando a recepção dos questionários. Da parte da ANA foi-me facultada uma relação de funcionários, anónima, com os cargos e habilitações, para assim escolher os 10% da amostra a estudar. O objectivo era a amostra ser o mais heterogénea possível no que refere a cargos e habilitações.

Os questionários são de fonte própria tendo sido a sua elaboração sustentada em conhecimentos adquiridos sobre BSC. Na opção pelo tipo de questionário foi ponderado o facto de que o índice de respostas seria mais elevado quanto menos complicada fosse a sua formulação. Daí que os questionários escolhidos tenham sido na sua essência de resposta fechada, tendo deixado, no entanto espaço para comentários adicionais.

Os questionários foram tratados de forma anónima.

A quarta fase baseou-se na realização do trabalho escrito, estudo do caso, conclusões finais, e na entrega do trabalho finalizado.

## 1.4– Introdução ao tema

De todas as funções de uma organização, a função recursos humanos (FRH) é, provavelmente a que sofreu, progressivamente, a transformação mais acentuada ao longo dos últimos anos. A perspectiva é que essa evolução continue ao nível do conteúdo da própria função, que deverá ser acompanhada pelo nível técnico dos profissionais desta área. Drucker (2000) salienta que as novas realidades e as suas subjacentes exigências requerem uma inversão de políticas e, mais do que isso, uma transformação de atitude mental por parte das organizações e indivíduos.

Segundo o mesmo autor, subjacente a quase todos os livros e/ou artigos referentes à gestão dos RH, está o princípio de que existe uma só forma correcta de gerir as pessoas. E é com base nesse princípio que assentam todos os pressupostos relativos à gestão de pessoal nas organizações.

Um desses pressupostos assume que as pessoas que trabalham para uma organização são empregadas (a tempo inteiro) e dependentes desta para a sua subsistência e carreira. Outro pressuposto é o de que as pessoas que trabalham para a organização são subordinadas. Assume-se que a grande maioria destas pessoas não têm formação, ou a que têm é fraca e executam apenas as tarefas para as quais foram contratadas. O mesmo autor refere ainda que quando estes pressupostos foram formulados pela primeira vez, durante o final da Primeira Guerra Mundial, eles eram concordantes com a realidade de então. Actualmente, gerir pessoas tendo por base estas suposições é insustentável.

Num ambiente económico caracterizado por grandes níveis de competição e expansão internacional, onde os activos intangíveis são cada vez mais a base de vantagens competitivas e de oportunidades de crescimento, tudo o que seja menos do que uma força de trabalho de sucesso, representa não só uma oportunidade perdida; em muitos casos representa uma ameaça directa à própria sobrevivência da organização. (Huselid, Becker e Beatty, 2005: 1)<sup>i</sup>

Para Ceitil (2006) Este novo modelo de encarar e gerir as dinâmicas das pessoas e respectivas competências, vai ser o principal eixo de desenvolvimento da função de RH, para a primeira década do século XXI.

O trabalho, enquanto realidade objectiva, perfeitamente definida, fixada em esquemas rígidos, à qual a pessoa se limitava a adicionar a sua energia física, moldando-se aos esquemas predefinidos, dá lugar a um esquema dominado «pelas sínteses cognitivas que cada pessoa realiza no seu exercício, moldando o trabalho em função da sua

inteligência, das suas motivações e das competências que conseguir, e quiser mobilizar para a sua realização» (Ceitil, 2006: 19)

É neste contexto que irão acentuar-se as componentes especificamente humanas nas relações profissionais. O trabalho será cada vez mais a extensão e o prolongamento das competências que cada um conseguir mobilizar.

O papel da função de RH nas organizações mudou em paralelo com a mudança económica. Esta era apenas considerada uma função que tratava aspectos meramente administrativos ligados às pessoas. Um dos factores que causou um maior impacto nesta forma de pensamento foi, segundo Beatty, Huselid e Schneier (2003), o facto de as organizações passarem a ter uma dependência crescente do conhecimento e competências das pessoas. Analistas, passaram a encarar a força de trabalho como uma forma de criar valor. Desta forma, as organizações passaram a encarar as mentalidades, competências e comportamentos dos seus RH como tendo um papel fundamental, dado que são as pessoas que impulsionam a estratégia. Consequentemente, os profissionais que gerem o recurso “pessoas” precisam de reconhecer esta mudança e adaptarem-se a esta realidade.

Com o reconhecimento de que os RH são fonte de criação de valor, surgem os sistemas de medição. O objectivo é analisar a contribuição dos mesmos na implementação da estratégia da organização. Os sistemas de mensuração eficazes auxiliam dois objectivos fundamentais: orientam todo o processo de decisão e constituem a base para a avaliação do desempenho. A mensuração não garante que cada funcionário seja capaz de contribuir para todo o processo de criação de valor, mas deve assegurar que compreendam, de forma inequívoca a contribuição individual em todo o processo. Os gestores de RH devem usar indicadores que sejam de fácil leitura para os gestores de topo. Becker, Huselid e Ulrich (2001) argumentam que uma dispersão nos indicadores poderá causar problemas em monitorizá-los, recorrendo apenas aos poucos indicadores vitais que fazem a diferença.

Gostaríamos de salientar em que aspectos e como os RH podem contribuir para uma estratégia de sucesso nas organizações, mudando o seu papel de parceiro (...) a *jogador* – no campo, no jogo, com a capacidade de marcar pontos. Esta capacidade para pontuar necessita de um novo entendimento das regras do jogo – uma nova perspectiva de contribuição dos RH, como os sistemas de RH permitem a respectiva contribuição e de como os resultados dos mesmos na estratégia podem ser medidos. Por regras do jogo entende-se que para se medir a contribuição dos RH este deve ser feita através de um *scorecard* de RH integrado no *Balanced Scorecard* corporativo da organização (Beatty et al., 2003: 107)<sup>ii</sup>

Bancalero (2007: 46) enumera duas formas de considerar os indicadores de CH. Os indicadores tradicionais e os indicadores estratégicos que deverão ser os que fazem parte do BSC.

Os indicadores tradicionais por vezes não chegam a ser indicadores, são apenas informação sem importância. Normalmente são rácios, descritivos, determinados sem objectivo específico, não estando associados a qualquer tipo de estratégia previamente definida. Revelam aspectos gerais da Gestão de Recursos Humanos (GRH), tais como, o número de empregados, idade, antiguidade, admissões, demissões. Já os indicadores que constam de um BSC são estratégicos porque seleccionam e trabalham a informação necessária que tem por finalidade medir factores com impacto na estratégia organizacional.

Os gestores, profissionais de RH, da mesma forma que procuram que a empresa seja atractiva para investir, devem procurar que a mesma seja igualmente atractiva para trabalhar.

## **2 – De função a recurso estratégico: Evolução dos Recursos Humanos**

A importância dada às pessoas nas organizações viu a sua maior evolução a partir da segunda metade do Século XX. Até essa altura pouco mais eram do que meros instrumentos para colocar os recursos a funcionar. Nem sequer eram considerados como um recurso, como um meio para alcançar determinado fim. Tinham um papel meramente funcional. Este papel redutor foi-se alterando e, de todas as funções, a FRH é, provavelmente, a que sofreu progressivamente a transformação mais acentuada nas organizações ao longo das últimas décadas.

Este capítulo pretende descrever, resumidamente, a evolução das pessoas de função pessoal a RH considerados como elemento estratégico.

### **2.1 - Emergência da função pessoal**

Muitos problemas da gestão em geral e da gestão de pessoas em particular surgiram em consequência das profundas alterações impostas pela Revolução Industrial. Após a referida revolução, pequenas empresas familiares de produção artesanal deram origem a instalações fabris de grande dimensão onde se concentravam centenas ou mesmo milhares de pessoas no mesmo espaço como local de trabalho. Deste facto e conforme enumeram Gomes [et al.] (2008), decorriam inúmeros constrangimentos, nomeadamente, condições de trabalho intoleráveis, produção pouco organizada, conflitos e acidentes de trabalho frequentes, salários baixos, trabalho infantil generalizado, e longas jornadas de trabalho.

Os sistemas de trabalho eram desumanos, não existiam nem preocupações de eficácia na gestão de pessoas, nem preocupações com o bem-estar dos trabalhadores. «Para além de castigos corporais, aplicados sobretudo a crianças, a punição consistia normalmente na aplicação de uma multa (redução de salário) ou despedimento imediato, extensivo a toda a família, o que implicava a perda de alojamento...» (Gomes et al., 2008: 64). Dada a inexistência de qualquer regime de protecção social, a doença ou a perda de emprego levavam à miséria.

Gestão era um conceito inexistente; daqui se deduz que, sendo um conceito inexistente, também não havia, consequentemente, lugar à gestão de pessoal. Eram os proprietários e os seus familiares que conduziam o negócio, umas vezes à base de alguma experiência, outras à base de intuição.

Começaram, então, a surgir movimentos sociais reformistas que questionavam as condições opressivas e desumanas em que os operários viviam e trabalhavam. Em consequência, alguns proprietários, exceções no panorama geral da indústria, começaram a introduzir melhorias nas suas fábricas. Sobre estes movimentos Gomes [et al.] (2008: 66) afirmam que:

Embora tratando-se de casos isolados entre empregadores, esta maneira de encarar as pessoas e o trabalho fundava-se na ética protestante e encontrava apoio em alguns sectores adeptos da reforma social, sobretudo entre os quakers<sup>1</sup>. Foi, aliás, em fábricas de proprietários quakers que apareceu, já no final do século XIX, o embrião do que viria a ser a função pessoal/recursos humanos.

Com efeito, na origem do que viria a designar-se por função pessoal, estão os empregados encarregados de zelar pelas melhorias de condições de trabalho e apoio aos trabalhadores mais necessitados. As políticas de humanização do trabalho pretendiam contribuir para uma existência mais digna. Foi este o comportamento que esteve na base da mudança e que constituiu uma viragem marcante na postura e na filosofia dos empregadores.

A estruturação da função pessoal, no entanto, na generalidade das organizações, só se veio a verificar nas primeiras décadas do Século XX, «em resultado da filosofia taylorista, com a sua ênfase nos aspectos essencialmente técnicos da produção e controlo de custos do trabalho» (Gomes et al., 2008: 66). Os princípios então adoptados conduziram a uma profunda transformação na gestão de pessoas, criando os pilares da gestão do pessoal, conceito este transversal a praticamente todo o século XX.

Ao descrever o percurso da função durante o século XX, Bilhim (2007) refere que Fayol apenas identificava seis funções inerentes à administração de uma empresa (administrativa, técnica, comercial, financeira, contabilística e segurança), não fazendo referência à função pessoal. Alguns aspectos de pessoal como segurança no trabalho e higiene faziam parte da função segurança.

Peretti (2001) salienta que a função pessoal apenas começou a ser verdadeiramente importante com o final da Segunda Guerra Mundial. É a partir de 1945 que se começa a verificar uma aplicação sistemática dos princípios de organização do trabalho, resultante da inovação das matérias-primas e dos produtos, a subida do poder de compra, do nível de vida e, conseqüentemente, do consumo. Estes novos princípios de organização são transversais a todas as funções da empresa mas afectam principalmente o conhecimento

---

<sup>1</sup> Quaker é o nome dado a vários grupos religiosos, com origem comum num movimento protestante britânico do século XVII.

técnico numa primeira instância, sendo posteriormente e necessariamente desenvolvidas as apetências comerciais.

O período compreendido entre 1945 e 1975 corresponde, segundo Bilhim (2007), a uma fase gloriosa dado o impacto das teorias das relações humanas, do desenvolvimento organizacional e do sócio-técnico. As pessoas passaram a ser o foco da atenção ainda que o capital financeiro continue a ser o recurso mais importante dos factores produtivos.

Para trás ficou o modelo de gestão de pessoal caracterizado pela afirmação do grande proprietário da indústria automóvel norte americana, Henry Ford, citado por Bilhim (2007: 32), “tudo quanto são precisos são dois braços. Mas infelizmente, com eles vem uma cabeça atrás”. Para este industrial o trabalhador ideal era «apenas como uma roldana de uma máquina ou de um robot [...]. Não precisava de pensar; era pago para trabalhar; para pensar lá estava um punhado de colarinhos brancos que procediam aos estudos do trabalho» (Bilhim, 2007: 32). Os trabalhadores serviam apenas para fornecer a sua força de trabalho em troca de remunerações. Não existiam preocupações de carácter social ou outras inerentes ao facto de serem pessoas que detinham a força de trabalho, e que sem elas os negócios não avançavam, não prosperavam.

Tendo como base estudos desenvolvidos nos finais dos anos 1940, verificou-se «que uma causa importante do aumento da produtividade era o desenvolvimento das relações entre empregadores e trabalhadores» (Peretti, 2001: 39). Os trabalhadores, ao sentirem-se parte integrante de um grupo e respeitados, alteravam as suas atitudes face ao trabalho.

É nestas décadas que se começam a dar os primeiros passos para a profissionalização da função pessoal. A evolução da função começa a verificar-se pela regulamentação do quadro laboral. Em França, nos finais dos anos quarenta, os directores de pessoal criam a Associação Nacional de Directores e Chefes de Pessoal com o objectivo de trocar informações, partilhar experiências conducentes à organização e aperfeiçoamento de questões relacionadas com pessoal. No final da década de cinquenta do Séc. XX, em alguns países europeus surgem organizações análogas. A proliferação destas associações na Europa significava que as questões relacionadas com o pessoal estavam a assumir um novo papel. Se por um lado se procura atribuir a justa contribuição dos mesmos para o desenvolvimento das organizações, por outro lado estas associações procuravam novas qualificações técnicas para os seus profissionais.

Nos EUA, foram desenvolvidos alguns trabalhos que se tornaram conhecidos no mundo ocidental, sobre estilos de gestão orientados para as pessoas. Estes trabalhos foram

retomados e sintetizados por Rensis Likert, Argyris, Douglas McGregor, Maslow e Herzberg.

Alguns anos mais tarde, Abraham H. Maslow (1908-1970) mostrou no seu *Eupsychian Management* (1962, nova edição em 1995 intitulada *Maslow on Management*) (...) conclusivamente que pessoas diferentes têm de ser geridas de formas diferentes. E tinha razão. Eu converti-me imediatamente – as provas de Maslow eram irrefutáveis (Drucker, 2000:26).

Em Portugal, foi na década de sessenta do Séc. XX que ocorreu a profissionalização da função com a criação de associações profissionais. Foi, segundo Bilhim (2007), fundada em 1964 a Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos. A criação destas associações privadas sem fins lucrativos tem também por objectivo, à semelhança do que já tinha sido feito em outros países Europeus, a troca de informações e experiências e a organização de meios de aperfeiçoamento sobre questões de pessoal.

Começa-se, então, por estas alturas, a sentir necessidades de profissionalismo nos domínios da formação, salários, qualificação no trabalho e negociação sindical. Apesar destas preocupações manifestadas em algumas empresas com o elemento humano, surgem, a partir dos finais dos anos sessenta, novas correntes socioculturais que iniciam e estruturam as reivindicações contra as grandes empresas, reivindicações essas de várias ordens, entre as quais, necessidades de expressão e acompanhamento pessoal. Este facto significou que as expectativas em relação ao trabalho alteraram-se. Fruto disso foi o aumento do nível de instrução resultante do alargamento e prolongamento da escolaridade. Consequentemente, aumenta o nível médio das qualificações com o correspondente aumento das aspirações. O trabalhador evidencia novas exigências no que refere à satisfação no trabalho. «Melhor informado e mais exigente, o pessoal modifica a sua expectativa face à relação de trabalho.» (Peretti, 2001: 42).

## **2.2 - Transformação em função de recursos humanos**

Esta relativa estabilidade da gestão de pessoas manteve-se até ao início da década de setenta do Séc. XX, altura em que foi profundamente abalada por um fenómeno externo às organizações: o Choque Petrolífero de 1973. Aumento concorrencial, alguma desregulamentação, novos estilos de vida e avanços tecnológicos são exemplos de factores externos aos quais as organizações foram obrigadas a adaptar-se e a ajustar-se. A internacionalização e mais tarde os mercados globais vieram criar novas exigências, «novos perfis profissionais e de formação, necessidade de alinhar a gestão das pessoas com a estratégia do negócio, enfim, a complexidade veio para ficar» (Bilhim, 2007: 33).

Para se adaptarem ao ambiente externo, as organizações foram obrigadas a tomar medidas de reorganização interna, designadamente a nível de pessoas. Estas mudanças «implicaram a agilização de estruturas e de processos, e a flexibilização da força de trabalho, mas também compreenderam mudanças no papel desempenhado pela função pessoas.» (Gomes et al., 2008: 69). A função pessoal passou a ter o negócio como preocupação central e a utilização eficiente das pessoas como objectivo. A função pessoal passou, desta forma, a desempenhar um papel mais proactivo e orientado para objectivos de longo prazo que tinha, como preocupação fundamental, a obtenção da melhor contribuição de cada indivíduo.

Foram vários os factores que contribuíram para a necessidade de mudança de mentalidades ao nível da gestão de pessoas, principalmente, avanços tecnológicos, desenvolvimento da concorrência internacional, incerteza em relação ao futuro, evoluções demográficas. Perante os novos desafios técnico-económicos e sociopolíticos, “afigura-se necessária uma renovação de práticas que muitas vezes foi tardia» (Peretti, 2001: 43). É, então, neste contexto que se operam mudanças importantes no que concerne à gestão de pessoas. A função pessoal transforma-se em FRH. Gomes [et al.] (2008) e Peretti (2001) assinalam os anos 1980 como o ponto de viragem para os RH, altura em que a FRH se liberta da sua conotação tradicional. «Uma combinação de trabalho administrativo, dona de casa, assistente social e de bombeiro para apagar fogos com os sindicatos». (Drucker, 1989 *apud* Gomes et al., 2008: 71)<sup>2</sup>. Não se tratou apenas de uma mudança de nomenclatura. É sobretudo uma mudança ao nível de perspectiva e das práticas. «A concepção tradicional do pessoal, como uma fonte de custos que é necessário minimizar, dá lugar à concepção de um pessoal considerado como um recurso cuja utilização é necessário otimizar» (Peretti, 2001: 48). Para Bilhim (2007), são recursos que devem ser mobilizados e desenvolvidos adequadamente; são activos onde importa investir. «Estes recursos são os principais recursos estratégicos da empresa, a própria função torna-se mais importante e adquire o estatuto de grande função estratégica» (C.H.Besseyre des Horts, 1987 *apud* Peretti, 2001: 48)<sup>3</sup>. Surge, então, a Gestão de Recursos Humanos (GRH).

## **2.3 - A Valia estratégica da gestão dos recursos humanos**

A evolução da GRH ocorreu ao longo do Séc.XX, em articulação estreita com a teoria e comportamento organizacional. Resultantes desta articulação, as pessoas têm vindo a

---

<sup>2</sup> Drucker, P.F., *The new realities: In government and politics, in economics and business, in society and worldview*. New York: Harper & Row.

<sup>3</sup> C.H.BESSEYRE DES HORTS, *Typologie des pratiques de GRH*, in *Revue Française de gestion*, Novembro/Dezembro 1987.

ser encaradas nas organizações de diferentes maneiras. «Assim, de engrenagem sujeita ao determinismo cego de uma máquina, passaram a ser cidadãos, parceiros activos, e são agora elevados a factor estratégico.» (Bilhim, 2007: 19). É precisamente no carácter estratégico actualmente atribuído aos RH que reside o aspecto mais relevante da GRH.

Desenvolvidas para diferentes fins, as práticas de RH consubstanciam, para Gomes, Duarte e Gonçalo das Neves (2010) um conjunto de práticas que deverão seguir um alinhamento político e orientador das estratégias de gestão que uma organização concebe para os seus capitais sociais e humanos. As diferentes práticas de RH colocam em relevo as opções de análise, selecção, retenção, desenvolvimento ou avaliação humana previstas nas políticas de GRH.

Face aos constantes desafios do contexto económico e social com que as organizações se confrontam, a qualidade da GRH será um factor-chave para o sucesso. Gomes [et al.] (2008:64) Consideram, então, que «a posição competitiva da empresa, passa, em boa parte, pela capacidade de a equipa de gestão gerir esse processo de mudança e pela sua capacidade de atrair, desenvolver, compensar e manter» pessoal com elevado empenho nos projectos das organizações.

Para Bilhim (2007), os RH constituem, actualmente, o recurso estratégico das organizações fundamentado, na sua criatividade, inovação e potencial que representam. Estas características marcam a diferença em relação a outros recursos organizacionais como, por exemplo, o capital financeiro. Como recurso estratégico há que investir nele para o preservar. Esse investimento pode revestir várias formas mas, para as organizações, a formação assume um papel destacado. No entanto, outras políticas de gestão deverão existir para que as pessoas se sintam como factor fundamental no seio da organização. Assim, a GRH deverá integrar para além da formação e desenvolvimento, outros aspectos, nomeadamente, recrutamento e selecção, gestão do sistema de recompensas, relações de trabalho, gestão de desempenho, planeamento e gestão de carreiras e comunicação interna.

Os gestores passaram a atribuir um novo papel às pessoas, atribuindo-lhes maior importância e «tomando consciência de que a posição competitiva da empresa depende, em larga medida, da disponibilidade de pessoas qualificadas, da capacidade de as envolver no projecto da empresa e de as transformar factor de vantagem competitiva.» (Gomes et al., 2008: 69). Sustentando este facto, argumenta o autor que os factores de competitividade tradicionais, entre os quais, controlo de custos, produção, tecnologia e inovação podem ser copiados. Restam como recursos inimitáveis as pessoas.

### **3- Gestão Estratégica dos Recursos Humanos**

Este capítulo pretende salientar a importância da integração da estratégia de RH na estratégia organizacional.

A par de outros recursos, tais como o capital financeiro, tecnologia, também as pessoas assumem um papel imprescindível para o sucesso das organizações. Actualmente com a (quase) generalização de acesso ao capital e, conseqüentemente, acesso a tecnologia, estes dois factores produtivos podem não fazer a diferença. Desta forma, neste capítulo, vai ainda ser destacado o papel das pessoas como fonte de vantagem competitiva.

Gerir, com sucesso, RH requer um constante equilíbrio entre as aspirações das pessoas, o conhecimento da estratégia e das diferentes necessidades do negócio. Implica não só ter noção dos interesses financeiros das organizações mas também dos interesses das pessoas que contribuem para o mesmo.

Ao abordar as pessoas como recurso estratégico não se pretende uma análise apenas do ponto de vista da organização. Desta forma irá ser feita, também, uma abordagem a aspectos estratégicos da gestão de pessoas tais como, satisfação, motivação, recompensa. Apenas as pessoas satisfeitas no seu local de trabalho, motivadas no exercício das suas funções e que se sintam devida e justamente recompensadas, serão capazes de altos níveis de empenho e, apenas desta forma, podem criar valor para a organização. Ao criar valor, o elemento humano constitui CH das organizações.

Mais do que apresentar uma definição de estratégia, ou de gestão estratégica, o que se pretende é realçar a contribuição dos RH para a concretização da estratégia organizacional e, que a contribuição dos mesmos só produzirá os efeitos esperados se existir reciprocidade nas relações organizações – pessoas.

#### **3.1 – Gestão de Recursos Humanos**

O papel da GRH não é de fácil definição. Para Torrington, Hall e Taylor (2005), esta dificuldade deve-se ao facto da GRH ser aplicada, normalmente, de duas formas distintas. Por um lado é usado genericamente para descrever apenas a estrutura de actividades levadas a cabo pelos gestores. Definido assim, não é, na verdade, mais do que uma moderna nomenclatura para o que era designado por departamento de pessoal. Por outro lado, o termo GRH é usado de uma forma mais abrangente para denotar uma aproximação à gestão de pessoas, o que é claramente distinto de apenas departamento de pessoal. Usado desta última forma significa mais do que uma alteração de

designação. Significa uma filosofia de realização pessoal para as pessoas e, do ponto de vista das organizações, esta “moderna” forma de gerir pessoas é mais orientada para o sucesso do que a “tradicional” gestão de pessoal.

Torrington [et al.] (2005) sublinham que o papel genérico da GRH é sustentado através de quatro objectivos que constituem os alicerces de toda a actividade de RH:

1. Objectivos de Pessoal: Gestores de RH têm como primeira preocupação assegurar que a organização está suficientemente dotada de pessoas de forma a preencher as necessidades de RH ao desenvolvimento do negócio.
2. Objectivos de desempenho: Uma vez constituída a força de trabalho, a GRH procura assegurar que as pessoas estão motivadas e comprometidas para, desta forma, maximizarem o seu desempenho nas suas diferentes funções.
3. Objectivos da gestão da mudança: Em praticamente todas as organizações se relaciona o novo papel dos RH com a gestão eficaz da mudança. Esta mudança ao nível da alteração da gestão de pessoas pode ocorrer de diferentes formas. Pode ser apenas estrutural, requerendo apenas uma reorganização de actividades ou colocar pessoas a desempenhar novas funções, a desenvolverem novas competências. Pode ocorrer, ainda, por modificações em aspectos culturais, comportamentais, filosofias de vida.
4. Objectivos administrativos: Estes tipos de objectivos são apenas direccionados para aspectos burocráticos que permitem o bom funcionamento das organizações, no que refere à manutenção de registos abrangentes sobre os funcionários, nomeadamente, registos de dados pessoais, condições contratuais, assiduidade, formação e desempenho.

Uma abordagem distinta que Torrington [et al.] (2005) realçam é uma abordagem da GRH focada nas pessoas enquanto recurso estratégico. Gerir RH é não só da responsabilidade e interesse da GRH mas também transversal a toda a gestão das organizações.

Como consequência, passou a existir por parte da GRH uma preocupação em ajustar as pessoas que trabalham na organização e as necessidades estratégicas da mesma, assegurando, ou procurando assegurar a utilização eficiente dos RH disponíveis. Desta forma, a GRH não se confina apenas a atrair e seleccionar futuros empregados, sendo-lhe imputada também a responsabilidade por acções com o propósito de fidelizar os RH que melhor se adaptem à cultura organizacional, «lançando mão de técnicas, tais como a avaliação de desempenho, a remuneração, a gestão da carreira, etc.» (Bilhim, 2007: 59).

O fundamento de uma função estratégica de RH, criadora de valor, é dotar a função de uma estrutura que compreenda e que esteja preparada para implementar a estratégia da empresa. Esta visão implica, para os profissionais de RH, o abandono da tradicional orientação funcional e, compreender, de forma mais ampla, o papel estratégico que a área de RH deve desempenhar na organização.

Conforme referem Becker, Huselid e Ulrich (2001), a GRH tem duas dimensões essenciais. A primeira, técnica, inclui a prestação de serviços básicos de RH, tais como, recrutamento, remuneração, benefícios. A segunda, estratégica, envolve a prestação de serviços que contribua directamente para a estratégia organizacional. Deve, desta forma, a GRH, desenvolver competências de natureza estratégica e relacionadas com os negócios. Os autores defendem ainda que, para que a função RH seja geradora de valor, a organização deve estruturar os vários elementos que compõem o sistema de RH (arquitetura de RH)<sup>4</sup> para que, implacavelmente, acentue, nivele, e reforce uma força de trabalho de alto desempenho. Conforme descrito na Figura 3.1, o fundamento do papel estratégico dos RH assenta, conforme enumeram Becker [et al.] (2001), em três dimensões da cadeia de valor representada pela arquitectura de RH: a função, o sistema, e o comportamento dos empregados.

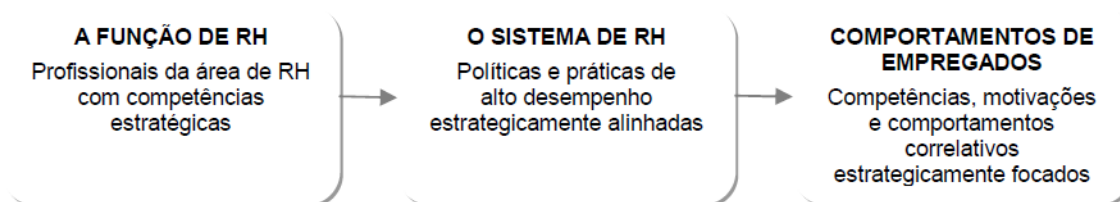


Figura 3.1- Arquitectura estratégica de RH

Fonte: Adaptado de Becker [et al.] (2001:29)

Huselid, Becker e Beatty (2005) defendem três desafios que as organizações precisam de enfrentar no que refere às pessoas. O primeiro desafio passa por compreenderem que o desempenho dos RH não se trata de uma questão que deverá ser tratada apenas ao nível dos gestores dessa área, mas sim uma questão que deve ser partilhada entre GRH e gestores de topo. O sucesso das pessoas deve ser direccionado para o alcance dos objectivos da organização em vez de ser apenas direccionado para os objectivos da FRH.

<sup>4</sup> Os autores, Becker, Huselid e Ulrich (2001) justificam a utilização da expressão “arquitetura de RH” para descrever, de forma ampla, o todo que se estende desde os profissionais da função de RH até aos sistemas de políticas e práticas de RH passando pelas competências, motivações e comportamentos dos empregados da empresa.

O segundo desafio é adoptarem uma diferente perspectiva na abordagem das pessoas, abandonar o tradicional conceito de gestão, focada na redução de custos, que pouco contribui para o sucesso da execução da estratégia e, em alternativa, adoptar uma nova postura focada no elemento humano. O objectivo é gerir pessoas com uma nova perspectiva baseada na estratégia organizacional e na obtenção de vantagem competitiva.

Finalmente, devem as organizações desenvolver sistemas de mensuração focados na sua estratégia. Muitas vezes, as medidas de mensuração adoptadas estão relacionadas com estudos de *benchmarking*. Este facto focaliza os gestores em indicadores que podem ser comparados entre organizações o que, em alguns casos, pode levar a redução de investimentos estratégicos no pessoal. Os indicadores devem, antes, ser desenvolvidos de acordo com as especificidades individuais das organizações e virados para a estratégia das mesmas. Trata-se de definir critérios, indicadores de mensuração de RH estratégicos em substituição de indicadores tradicionais.

Para Bilhim (2007: 60), o que distingue a GRH da tradicional gestão do pessoal, é a preocupação em seleccionar e manter pessoas «cuja atitude e comportamento sejam mais susceptíveis de melhor contribuírem, dadas as crenças de gestão, para o sucesso organizacional». É, desta forma, dado mais ênfase aos aspectos ligados às atitudes, emoções e características comportamentais das pessoas. Assim, a gestão estratégica de recursos humanos (GERH) refere-se, genericamente, à articulação entre a motivação (actuação de pessoas e os objectivos) e o desenvolvimento do negócio das organizações. Se o objectivo de uma organização é criar uma vantagem competitiva sustentável, o papel da GRH deve ser o de maximizar a contribuição da sua área para o mesmo objectivo.

### **3.2 – Das estratégias dos RH aos RH estratégicos**

Não existe apenas um conceito que defina estratégia. Diferentes autores assumem diferentes abordagens. A estratégia global de uma organização deve contemplar um horizonte de longo prazo. Deve reflectir os propósitos e objectivos da organização. Por outras palavras, uma análise à estratégia deve permitir concluir qual a missão, valores e metas organizacionais. É ainda relevante para a análise e de imprescindível consideração, as constantes mutações verificadas no meio envolvente. Se por um lado a estratégia definida deva ser estável, por outro lado, não pode deixar de estar atenta à dinâmica dos contextos em que se encontram inseridas, nomeadamente, económico, político, social.

Bilhim (2007) refere, genericamente, que a estratégia de uma organização corresponde aos padrões de comportamento reconhecidos, num longo período de tempo, como consequência da actuação dos seus gestores. Tal, significa, que as decisões estratégicas e as respectivas acções tomadas para as concretizar, no longo prazo, são determinantes para o futuro das organizações. A estratégia corresponde a um padrão de acções.

«A gestão estratégica emerge como o processo de formulação e implantação de planos que orientam a organização. [...] Integra o planeamento estratégico, as decisões operacionais e o funcionamento quotidiano da organização» (Bilhim, 2007: 47).

Inseridas em ambientes de incerteza, existem pressupostos nos quais se podem fundamentar as estratégias de uma organização. Para Drucker (2000), existem fenómenos que podem ser considerados como pressupostos, certezas. Estes fenómenos são na sua essência sociais e políticos.

Uma desses pressupostos a salientar, relacionado com o tema abordado neste trabalho, é a definição de desempenho.

A instituição de melhores práticas para transformar os RH num activo estratégico, que leve à execução da estratégia organizacional, depende da função GRH, ou seja, do conjunto de políticas e práticas de RH. A FRH é que determina, muitas vezes, quem é contratado e quais as pessoas que fazem parte da organização. Mas mais importante do que escolher e decidir quem vai integrar a força de trabalho é, os responsáveis de RH enviarem, permanentemente, sinais aos trabalhadores sobre o que é valorizado e apropriado, principalmente no que se refere ao desempenho. Para Huselid [et al.] (2005), estes sinais constituem o factor-chave para a construção de uma cultura de alto desempenho.

As empresas, para além da preocupação em obter lucros rápidos, satisfazer interesses dos accionistas, terão, ao mesmo tempo, de se preocupar em satisfazer os interesses dos seus colaboradores com trabalho baseado no conhecimento ou, pelo menos, «colocarem esses interesses suficientemente altos para atraírem e reterem os trabalhadores do conhecimento que precisam e torná-los produtivos» (Drucker 2000: 62). Drucker defende ainda que para as organizações sobreviverem deverão aprender e desenvolver novos conceitos sobre o que significa *performance* para uma empresa, novas medidas e avaliações. A definição de desempenho terá de passar por uma foma que não exclusivamente financeira para, desta forma, ter algum significado para os trabalhadores do conhecimento e simultaneamente instigar a comportamentos de compromisso por parte dos colaboradores.

Huselid [et al.] (2005) salientam que as organizações têm uma perspectiva errada da sua estrutura de RH, afectando assim o seu desempenho financeiro. Em vez de se focarem em como executar a estratégia delineada através das pessoas que têm ao seu dispor, em algumas organizações, a primeira prioridade é o controlo de custos através da redução de pessoal. Ao reduzir pessoal, em vez de encará-lo como elemento estratégico está, pelo contrário, a transmitir a mensagem de que para alcançar as suas metas e objectivos as pessoas não são assim tão necessárias. Os autores não defendem que os custos do pessoal devam ser ignorados, mas sim que os benefícios, e em particular os benefícios estratégicos do investimento nas pessoas, representam uma oportunidade significativa para uma forte e crescente melhoria em muitas empresas. Basta pensar que o desempenho de uma organização pode prosperar se tiver ao seu dispor uma força de trabalho com as competências necessárias para o seu negócio, motivadas e focadas para a execução da estratégia.

A GERH deverá reforçar a articulação entre os trabalhadores e as necessidades estratégicas das organizações. A GERH adopta uma perspectiva individualista, isto é, cada pessoa é um caso dotado de características, competências. Desta forma, é abandonada a abordagem colectivista e formal, típica de anteriores fases históricas, «para gerir pessoas portadoras de um conjunto de competências e qualificações que são estratégicas para o futuro da organização» (Bilhim, 2007: 70).

Pode, então, dizer-se que a «gestão estratégica dos recursos humanos está centrada no pressuposto de que os empregados são activos essenciais da organização e que o seu valor pode ser aumentado e até potenciado» (Bilhim, 2007: 49). Para que tal suceda, devem as organizações apostar de uma forma sistemática no investimento da respectiva formação e desenvolvimento.

Se por um lado as organizações reconhecem a necessidade de investir nos activos humanos, por outro lado, existe uma actual pressão na redução de custos nesta mesma área. Tal facto, acrescido da forte concorrência dos mercados e da constante procura de vantagens competitivas, culmina numa procura de valor acrescentado por cada empregado, para o qual contribui a GERH a quem, neste quadro, se exige que reinvente novos estilos de gestão de pessoas. Estas exigências obrigam a uma postura dinâmica da GERH de forma a facilitar o envolvimento e a participação dos empregados.

Nesta nova abordagem estratégica surgem novas questões, nomeadamente ao nível de recrutamento e selecção. A preocupação para as organizações deverá incidir em saber qual o tipo de pessoas que são necessárias para competir no futuro de uma forma eficaz,

eficiente, económica e o que deverá ser feito para atrair, desenvolver e manter essas pessoas.

Se coloco uma pessoa numa determinada função e ela não a satisfaz correctamente, cometo um erro. Não devo censurar essa pessoa, não posso invocar qualquer princípio. O facto é que cometi um erro. [...] De todas as decisões tomadas por um executivo, nenhuma é tão importante como as decisões que se referem às pessoas, pois são elas que determinam a capacidade de realização da organização. Portanto essas decisões devem ser bem tomadas (Drucker, 1988 *apud* Gomes et al., 2008: 223)<sup>5</sup>.

Nos últimos anos, vários têm sido os autores a referir a importância da transformação do papel dos RH. Essa transformação deve «ser, clara e inequivocamente, focalizada para os grandes eixos de orientação estratégica das empresas e organizações modernas: gerar alinhamentos estratégicos, facilitar os processos de mudança e gerar capital intelectual e emocional» (Ulrich, 2000 *apud* Ceitil, 2006: 45)<sup>6</sup>.

Esta linha de pensamento em que a função de RH tem uma ênfase nos resultados, conduz a novas práticas de GRH, que exigem novos processos e novos investimentos.

A ênfase que foi dada a GERH no âmbito previsional de longo prazo e que lhe confere uma certa imprevisibilidade, vai perdendo força para dar lugar a um enfoque a preocupações mais imediatas, entre as quais, «como é que se pode levar a que cada pessoa tenha os comportamentos e as práticas profissionais que acrescentem valor, efectivo e imediato, relativamente à concretização dos objectivos organizacionais pertinentes» (Ceitil, 2006: 47). Espera-se que cada pessoa possa utilizar, como arma estratégica, o poder transformador das suas motivações e competências. Neste sentido, a GERH tem de estar apta a inculcar nas pessoas comportamentos e práticas profissionais que acrescentem valor à organização, que conduzam à concretização dos objectivos organizacionais.

### **3.3 – A gestão estratégica dos recursos humanos como fonte de vantagem competitiva**

Existe uma vantagem competitiva quando uma variável estratégica conduz a organização a uma maior criação de valor económico, em relação aos seus concorrentes. Assim, a estratégia escolhida pela empresa poderá determinar e sustentar o seu sucesso competitivo.

---

<sup>5</sup> Drucker, P., *As Fronteiras da Gestão*. Lisboa: Presença.

<sup>6</sup> Ulrich, D., *Recursos Humanos Estratégicos*. São Paulo: Editora Futura.

Bilhim (2007:51) defende que «a única fonte de vantagem competitiva é aprender mais depressa do que a concorrência. Se queremos chegar ao mercado um minuto mais cedo do que os nossos concorrentes, temos de aprender mais depressa que eles».

Actualmente, para uma organização, é difícil identificar a área principal, nuclear da sua construção e sustentação. Para a organização do futuro será ainda mais difícil uma vez que a tendência não é um cenário de estabilidade mas sim de instabilidade e imprevisibilidade. Da estratégia de mercado, às tecnologias de informação, a “arte” da previsão tornou-se muito mais complicada do que no passado. Por exemplo, na era da agricultura, a terra era o bloco nuclear para o estabelecimento da vantagem competitiva e económica, ou seja, os que controlavam a terra eram os que possuíam vantagem económica. Com o advento da revolução industrial esta vantagem era daqueles que controlavam a máquina a vapor e, mais tarde, os motores de combustão. «Todavia, a transição para o futuro exige uma fonte de poder muito diferente, um recurso muito mais difícil de cultivar e gerir do que a terra: o capital humano» (Smith e Kelly, 1998: 204).

Smith e Kelly (1998) salientam a afirmação de um economista, vencedor do prémio Nobel, Gary S. Becker: “o capital humano faz tanto parte da riqueza das nações quanto as fábricas, a maquinaria e outro capital físico.”

Todos os processos, áreas de uma organização (tecnologia, estratégia, inovação), são componentes críticos que afectam a vantagem competitiva. No entanto, qualquer uma destas áreas é, simultaneamente, dependente do talento e da direcção das pessoas. «Consequentemente, acreditamos que a futura vantagem económica e estratégica permanecerá com as organizações que puderem atrair, desenvolver e conservar mais eficazmente um grupo diversificado dos melhores e mais brilhantes talentos humanos no mercado» (Smith e Kelly, 1998: 204). As organizações cujo ambiente propicia e fomenta o contínuo desenvolvimento humano são as mais capazes de atrair e manter o seu CH. Estes autores salientam, ainda, que para desenvolver o melhor, a organização deve possuir uma FRH estratégica. Se o CH é uma área nuclear, a função responsável por esta área deve ser considerada estratégica e elevada até ao ponto onde se encontram outras funções, também elas consideradas fundamentais: finanças, *marketing*, jurídica.

Gomes [et al.] (2008) enumeram um conjunto de boas práticas de GRH que podem ser fonte de vantagem competitiva:

- i. Perspectiva de melhores práticas: consiste em implementar, de forma consistente, um conjunto de boas práticas de RH de validade supostamente universal;
- ii. Perspectiva do alinhamento: essas práticas devem estar estreitamente articuladas com a estratégia da empresa;

- iii. Perspectiva da gestão de talento: na medida em que as decisões de GRH influenciem e acrescentem valor à estratégia da empresa.

Uma GERH que aposte nas pessoas, qualificando-as e desenvolvendo-as, capaz de atrair e reter talentos, criando uma cultura de motivação e empenho, estará, a desenvolver um recurso único, que a fará distinguir da concorrência e obter a referida vantagem competitiva. «As novas fontes de vantagem competitiva sustentável colocam as pessoas no centro, no coração da empresa» (Bilhim, 2007: 49).

De todos os recursos ao dispor nas organizações, o recurso humano, é o único que é inimitável, pois cada pessoa é dotada de características únicas, impossíveis de reproduzir. No entanto, e para Becker [et al.] (2001), conscientes da importância e do potencial que representa o factor humano nas organizações, a gestão de topo tem demonstrado alguma incapacidade para lidar com este fenómeno. Ainda na opinião destes autores, a iniciativa mais eficaz com que os gestores de RH podem contribuir para garantir o papel estratégico, consiste no desenvolvimento de um sistema de mensuração que demonstre, de forma evidente, o impacto que a gestão estratégica de RH tem no desempenho da organização. Deverá ser criada toda uma estrutura e processos de RH adequados para que os gestores de topo compreendam exactamente de que formas as pessoas criam valor e como medir o processo de criação de valor. Factores como uma boa arquitectura de RH, indicadores e ferramentas de mensuração adequadas e a crença que as pessoas são um activo inimitável pela concorrência, podem fazer a diferença entre uma organização que apenas acompanha a concorrência e outra que se destaca da mesma. Estamos perante o que pode ser uma vantagem competitiva. Actualmente, um bom e contínuo desempenho das organizações, exige flexibilidade, inovação e destreza no mercado, «a vantagem competitiva decorre basicamente dos recursos e capacidades internas de cada organização – inclusive da aptidão de a empresa desenvolver e reter uma força de trabalho capaz e comprometida» (Becker et al., 2001: 22).

São os RH qualificados, com competências necessárias e adequadas, um elemento decisivo para o alcance de vantagem competitiva e que podem ser utilizados de forma a gerar valor acrescentado. É devido a esta capacidade de criação de valor que faz sentido falar de CH.

### **3.4 – Capital Humano: recursos humanos como fonte de criação de valor**

O fundamento da designação de RH deve-se ao facto de as pessoas constituírem um dos tipos de recursos utilizados para que se produzam resultados.

Face à complexidade a que as organizações vêm sendo expostas, as pessoas não se limitam a agir, não têm a atitude passiva subjacente a um recurso. Olhar uma pessoa apenas como um recurso é retirar-lhe a possibilidade que a mesma pode vir a ter de se tornar um verdadeiro activo para a organização e que é, «justamente, a sua personalidade, aquele conjunto de características e competências que fazem de cada pessoa um ser único [...] e fazem de cada acto de desempenho uma contribuição específica na sua genuinidade» (Ceitil, 2006: 30).

A qualidade do desempenho de cada colaborador mede-se, cada vez mais, pelas competências que ele evidencia na capacidade de respostas adequadas aos desafios profissionais, situações imprevistas e atípicas e ainda, pela motivação que este emprega na concretização dos seus resultados.

É, pois, premente, gerir as pessoas e as suas contribuições para as organizações, de uma forma mais integral, que permita potenciar as suas capacidades. É neste contexto que faz sentido falar de CH e não de RH.

Esquemas de trabalho pré-definidos, rígidos, redutíveis a uma mera descrição de funções, vão perdendo espaço para dar lugar a esquemas de trabalho mais fluidos, moldando o trabalho de cada pessoa em função da sua inteligência, motivação e das competências que emprega na sua realização. «O capital humano é exactamente esse repositório formidável de valor que reside na inteligência e na força anímica das pessoas e que é investido na concretização dos objectivos organizacionais» (Ceitil, 2006: 128).

### **3.4.1 – O conceito de Capital Humano**

O Conceito de CH provém do valor que as pessoas acrescentam à organização. Conceptualiza os trabalhadores como pessoas que incorporam um conjunto de qualificações e conhecimento resultantes da educação, formação e experiência.

O CH faz parte dos bens intangíveis de uma empresa. O *Know-how*, a imaginação e a criatividade, o empenho e a motivação de cada empregado são tão fundamentais para o sucesso das empresas como os activos tangíveis. Bancalero (2007) define um empregado como activo quando este tem um nível de desempenho de acordo ou até mesmo acima das expectativas que lhe são criadas.

Chiavenato (2009: 38) define CH como sendo «o capital de gente, talentos e competências». No seu conjunto as pessoas representam o CH da organização. Esse valor é tanto maior ou menor na medida em que contenha competências capazes de produzir valor com o consequente aumento na competitividade.

Huselid [et al.] (2005) salientam que «[o] termo *capital humano* implica um activo com um fluxo de benefícios superior aos custos desse activo»<sup>iii</sup> Na perspectiva da organização, o valor do CH será maior quando esses benefícios assumirem a forma do resultado do comportamento da força de trabalho na execução da estratégia.

O CH não é propriedade da organização. É, contudo, desenvolvido na organização através da experiência e formação. É assegurado por uma relação contratual, uma troca de valor em dois sentidos. São as pessoas com as suas capacidades, comportamentos e energia pessoal que perfazem o CH e são elas, e não os seus empregadores os detentores desse capital. Como tal, podem escolher, decidir onde o querem empregar.

Baron e Armstrong (2007) enumeram os aspectos sobre os quais recai a teoria do CH:

- Nas estratégias de afectação de recursos:

As estratégias de afectação de recursos pretendem adequar os recursos de CH às necessidades estratégicas e operacionais da organização e garantir a utilização eficaz desses recursos. Esta adequação contribui para a formulação da estratégia empresarial definindo as necessidades futuras de CH, define a melhor forma de fazer uso e evitar que eventuais constrangimentos ao nível de CH possam afectar o plano estratégico da organização. Os constrangimentos podem ser de diversas ordens sendo que os mais relevantes podem verificar-se ao nível de insuficiência de qualificações, dificuldades no recrutamento e retenção de pessoal, baixa produtividade, absentismo elevado, flexibilidade insuficiente ou clima de relações entre colaboradores desfavorável à cooperação e à entrega.

As estratégias de afectação de recursos baseiam-se, então, em processos de planeamento de RH que garantam as necessidades de CH.

- Nas estratégias de desenvolvimento de RH:

As estratégias de desenvolvimento de RH têm o propósito de atrair, reter e desenvolver o CH. Estas estratégias estão em linha com o conceito de que os trabalhadores são investidores em CH, colocarão o capital que podem investir onde ele tiver mais retorno. Pretendem desenvolver as suas qualificações, o seu potencial e a sua empregabilidade. Por outro lado as organizações deverão estar atentas à gestão do talento, garantindo a atracção, desenvolvimento e retenção de pessoas de acordo com as necessidades organizacionais. As estratégias de desenvolvimento de RH deverão, ainda, procurar desenvolver uma cultura e um ambiente em que a aprendizagem organizacional e

individual se realize de forma a satisfazer as necessidades de ambos - organizações e colaboradores.

- Nas estratégias de recompensa:

Do ponto de vista da recompensa financeira, a teoria do CH implica que o investimento nas pessoas acrescenta valor às mesmas. As pessoas esperam obter um retorno do seu próprio investimento e as empresas devem reconhecer que o valor dos seus empregados deve ser recompensado.

Importa também considerar a recompensa não financeira. Os trabalhadores ao investirem o seu CH pretendem um retorno sob a forma de oportunidades de crescimento e realização, mas também pretendem ser valorizados por parte do empregador. Devem, então, as organizações, equacionar como reconhecer os feitos dos seus empregados através de processos de gestão de desempenho e de esquemas de reconhecimento formal.

### 3.4.2 – O conceito de Gestão de Capital Humano

Ao qualificar os RH como CH e, à semelhança do que acontece na gestão de outro capital (financeiro), é também necessária a sua gestão. Subjacente ao conceito de CH está o conceito de gestão do capital humano (GCH).

A GCH tem a seu cargo a «obtenção, análise e inscrição em relatórios de dados que fundamentem o sentido das decisões estratégicas, de investimento e operacionais no quadro da gestão de pessoas, visando a criação de valor acrescentado» (Baron e Armstrong, 2007: 35).

A Figura 3.2 Traduz o trajecto a percorrer pela GCH para a criação de valor.

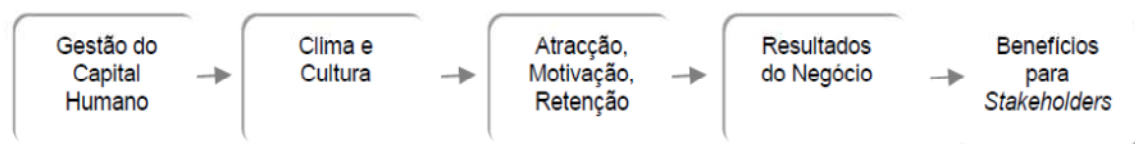


Figura 3.2 - Relação entre gestão do capital humano e os resultados do negócio

Fonte: Adaptado Bancaleiro (2007:19)

A característica fundamental que define a GCH é a «utilização de métricas para orientar uma abordagem da gestão de pessoas que as veja como activos e tenha presente que a

vantagem competitiva é conseguida por meio de investimentos estratégicos nesses activos» (Baron e Armstrong, 2007: 35-36).

Outras definições de GCH não se centram tanto nas medições que visam traduzir as pessoas em activos. «A gestão do capital humano é um esforço integrado que procura gerir e desenvolver as aptidões humanas de modo a obter níveis de desempenho bastante mais elevados» (Chatzkel, 2004 *apud* Baron e Armstrong, 2007: 36).<sup>7</sup>

Baron e Armstrong (2007) enumeram os quatro objectivos fundamentais da GCH:

1. Determinar o impacto das pessoas nas organizações e o respectivo contributo para os accionistas;
2. Demonstrar que as práticas de RH têm uma relação custo/proveito em termos de, por exemplo, rendibilidade do investimento;
3. Orientar futuras estratégias de RH e organizacionais;
4. Fornecer dados de diagnóstico e previsionais que sirvam de fundamento ao planeamento das estratégias e práticas que impulsionem e melhorem a eficácia da gestão de pessoas na organização.

Os objectivos mais específicos da GCH podem ser resumidos na Figura 3.3:

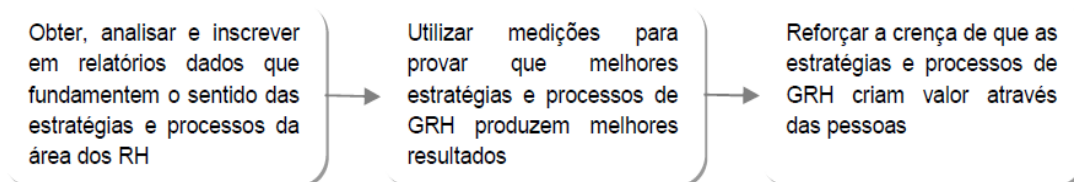


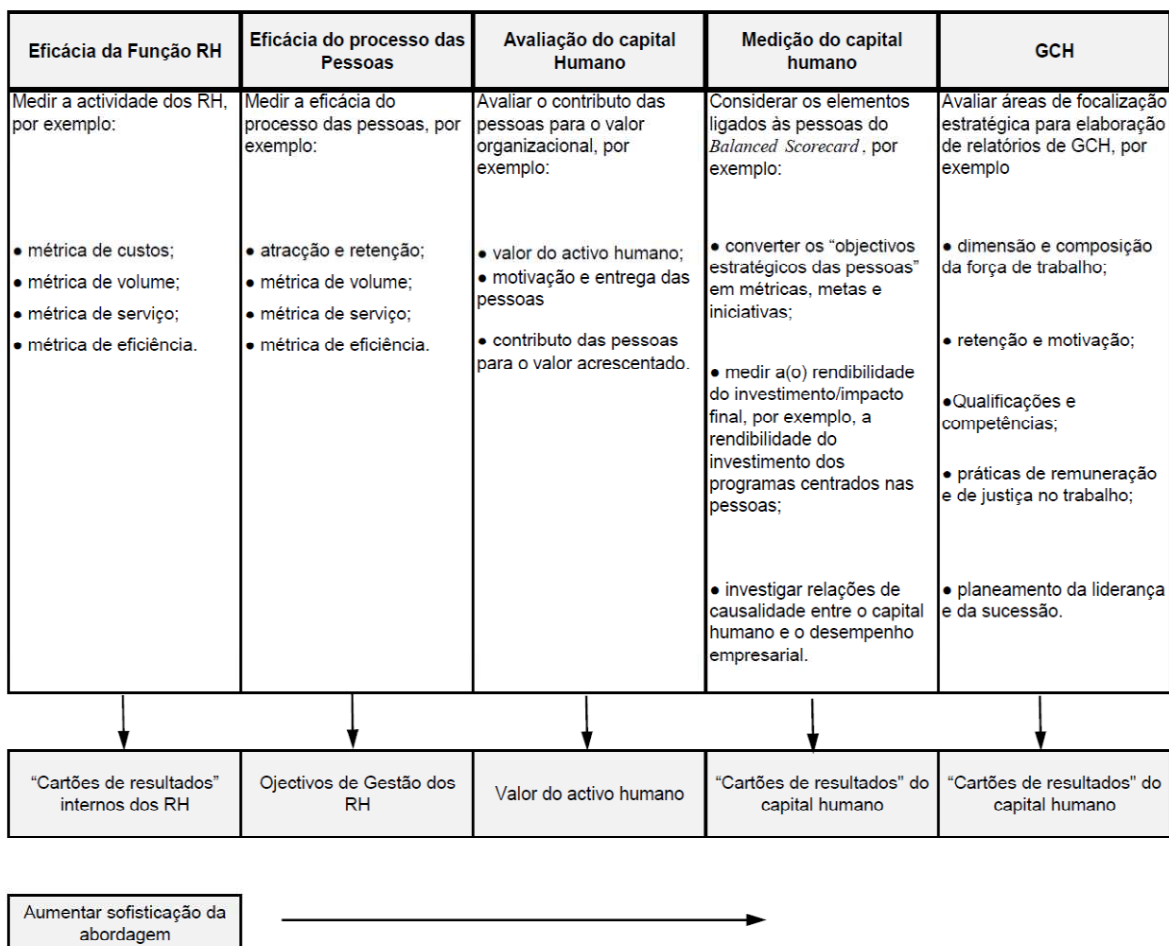
Figura 3.3- Objectivos da GCH

Fonte: Adaptado de Baron e Armstrong (2007:37)

<sup>7</sup> Chatzkel, J.L. (2004) *Human Capital: the rules of engagement are changing. Lifelong Learning in Europe*. Volume: 9., pp 139-145.

A GCH é, ainda, um processo dinâmico e evolutivo que se desenvolve à medida que as organizações vão gerando novas necessidades, definindo, conforme se pode verificar no Quadro 3.1, o percurso do CH:

Quadro 3.1 - O trajecto do capital humano



Fonte: Adaptado de CIPD (2004) *Human Capital Reporting: An Internal perspective*, CIPD apud Baron e Armstrong (2007:47)<sup>8</sup>.

O principal aspecto da GCH, ao abordar os RH como elemento gerador de valor, é considerar as pessoas como activos. No entanto, as pessoas não deverão ser tratadas apenas como activos. Tal, despersonaliza-as e considera-as unicamente em termos financeiros, facto que poderá não motivar o seu empenho.

Porém, quer a GRH quer a GCH fazem mais do que ver as pessoas como activos. Cada uma delas focaliza-se também na importância «da adopção de uma abordagem integrada

<sup>8</sup> CIPD: *The Chartered Institute of Personnel and Development*.

e estratégica da gestão de pessoas, que é a preocupação de todas as partes interessadas numa organização, e não apenas da função de gestão de pessoas» (Baron e Armstrong, 2007: 41) Uma análise ao Quadro 3.1 permite verificar que, no trajecto do CH, cabe à GCH avaliar áreas de focalização estratégica, entre outras, retenção e motivação, qualificações e competências, práticas de remuneração e de justiça no trabalho, planeamento da liderança e da sucessão.

Alguns autores defendem que não é correcto a valorização das pessoas como activos, argumentando que as pessoas não devem ser vistas como bens, susceptíveis de ser adquiridos, vendidos ou trocados uma vez que, cada vez mais os trabalhadores controlam as suas vidas profissionais e, ao contrário dos outros activos das empresas, o CH não é propriedade da organização. Apesar de argumentos apresentados contra a valorização das pessoas como activos, encarar as pessoas desta forma, sublinham Baron e Armstrong (2007), foca as atenções num objectivo fundamental da gestão de pessoas: o da organização atrair e reter pessoal qualificado, motivado e empenhado. Ou seja, para gerar valor e serem considerados activo é necessário as organizações investirem nas pessoas, satisfazer exigências, aperfeiçoar e desenvolver capacidades intrínsecas das pessoas, proporcionando-lhes oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, recompensar justamente em função do desempenho. Obriga, ainda, às organizações, a adopção de medidas que conduzam à gestão de talentos. Becker [et al.] (2001: 18) sublinham que «a iniciativa mais poderosa dos gerentes de RH para garantir sua contribuição estratégica é o desenvolvimento de um sistema de mensuração que demonstre, de maneira convincente, o impacto de RH sobre o desempenho da empresa».

As pessoas são consideradas activos mas, para tal, devem as organizações, forçosamente, investir nesse activo. Ao investirem no activo pessoas, incidindo nos aspectos acima referidos, as pessoas não se vão sentir apenas “números”. Vão sentir que apostam no seu potencial para o alcance das estratégias, vão sentir-se parte integrante, focos de atenção por parte dos gestores. São estes factores que proporcionam motivação e satisfação. É esta reciprocidade que é importante. As organizações proporcionam um clima e cultura focada na motivação e satisfação das pessoas. As pessoas, por sua vez, contribuem para aumentar o valor das organizações.

Assim, Para Baron e Armstrong (2007:45) existem factores que impulsionam a GCH que os mesmos definem como «os motores-chave da GCH». Estes motores justificam a necessidade de uma GCH com:

- i) A necessidade de realizar objectivos estratégicos da organização;

- ii) O reconhecimento de que só é possível alcançar tais objectivos com uma utilização eficaz dos recursos, nomeadamente os RH, cujos conhecimentos, qualificações e capacidades criam valor, produzem CH e geram uma vantagem competitiva;
- iii) O conhecimento da importância da percepção de quais os elementos que criam valor por parte das pessoas;
- iv) O reconhecimento de que para perceber e aplicar os elementos que criam valor, é necessário medir e avaliar o impacto real dos processos de RH e, ainda, basear as estratégias de RH e da organização nos resultados dessas medições.

Este último aspecto refere a importância da medição em todo o processo de GCH. É com base nas ilações retiradas dos processos de medição do CH que se afere os aspectos mencionados nos itens anteriores, nomeadamente, utilização eficaz dos RH, criação de valor, vantagem competitiva.

Como referido anteriormente, a CGH visa provar o valor das pessoas, ou seja, avaliar o impacto das práticas da GCH e o contributo das pessoas para o desempenho final. Para tal, deverão ser desenvolvidos e implementados métodos de medição desse impacto com base nos dados recolhidos referentes ao CH. De uma forma sintética a Figura 3.4 indica como se desenvolve o processo da GCH.



Figura 3.4 – O processo da GCH

Fonte: Adaptado de Baron e Armstrong (2007:45)

Baron e Armstrong (2007) referem que diversos autores salientam o CH como um activo intangível vital numa organização, tão ou mais fundamental como os activos físicos. A reconhecida importância de obter uma vantagem ao nível de CH motivou um interesse no desenvolvimento de métodos de medição deste intangível, assente nos seguintes pressupostos:

- i) O CH constitui um elemento-chave do valor de mercado de uma empresa. «Um estudo datado de 2003 (CFO Research Services) calculava que o valor do capital humano equivalia a mais de 36 por cento das receitas totais de uma organização normal» (Baron e Armstrong, 2007:51).

- ii) As pessoas acrescentam valor às organizações. Há, então, que avaliá-lo de forma a constituir uma base para o planeamento dos RH, ao nível da monitorização da eficácia e do impacto das políticas e práticas de RH.
- iii) O processo de identificação de métricas, de recolha e análise da informação com elas relacionadas, focaliza a atenção das organizações nas acções que deverão levar a cabo para encontrar, manter, desenvolver e aproveitar o melhor possível o seu CH;
- iv) Não é possível gerir sem medir.

O conjunto específico de métricas utilizadas nas organizações, por si só, pode não ser muito relevante. Devem ainda ser considerados o processo de medição e a utilização dada à informação recolhida. A este propósito refere Donkin, 2005 *apud* Baron e Armstrong (2007:52)<sup>9</sup>

Não é na medição em si que está a chave de uma GCH bem sucedida, mas sim nas intenções por detrás da medição e das práticas que dela emergem. A eficácia destas práticas depende grandemente da forma como são percebidas e entendidas pelos empregados no local de trabalho e do tipo de comportamentos que aí motivam. A medição não é boa em si mesma. Se for adoptada sem razões que a justifiquem, pouco conseguirá. A sua principal utilidade consiste em avaliar custos e testar a eficácia de uma estratégia, apontando o caminho para a introdução de melhorias.

Existem fortes fundamentos para o desenvolvimento de métricas de avaliação do CH como elemento de suporte à decisão.

A questão está em desenvolver um quadro que permita a recolha e a análise de informação fiável e adequada. Esta recolha de informação não é *standard* nem transversal a todas as empresas. A informação adequada a um tipo de organização poderá não ser para outra. A informação recolhida e posteriormente trabalhada deverá ser a apropriada para desenvolver uma perspectiva de alto desempenho.

Baron e Armstrong (2007) sublinham que um sistema laboral de alto desempenho é uma componente crucial da abordagem estratégica dos RH dado que:

- a) Liga as decisões de selecção e promoção da empresa aos modelos de competências validados;
- b) Desenvolve estratégias que prestam um apoio atempado e eficaz às qualificações exigidas pela execução da estratégia da empresa;
- c) Estabelece políticas de recompensa e de gestão do desempenho que atraem, retêm e motivam os empregados de alto desempenho.

---

<sup>9</sup> Donkin, R. (2005) *Human Capital Management: A Management Report*. Londres: Croner.

### 3.4.3 – Dados sobre o Capital Humano

O sentido da informação referente a CH está assente nos dados em que a mesma se baseia. Os dados formam a base das medições, as quais geram a informação sob a forma de relatórios.

Os profissionais de RH têm ao seu dispor uma grande e diversa quantidade de dados, nomeadamente, dados de recrutamento, de formação, de desempenho, pagamentos e inquéritos de opinião. O desafio não está, portanto, em encontrar dados, mas sim em interpretar o seu significado.

Segundo Baron e Armstrong (2007), a geração de dados do CH de boa qualidade deverá seguir quatro passos:

1. Começar pelos dados básicos e limitar a análise à identificação de tendências e padrões e ao significado dos mesmos;
2. Demonstrar a integridade dos dados, garantindo a sua precisão, fiabilidade e valor;
3. Avançar para um nível superior de recolha de dados e demonstrar aos gestores de que forma é que as suas acções podem produzir impacto quer no desempenho quer na estratégia da empresa;
4. Identificar os motores de desempenho empresarial.

O processo de recolha de dados deve criar um ciclo virtuoso, disponibilizando um conjunto de dados úteis e credíveis aos gestores de linha que os conduza a actos e práticas para uma melhor gestão de pessoas. Com esta filosofia incutida, é gerado, naturalmente, um novo ambiente, no qual a função dos RH é uma fonte de conhecimento e um factor de boa gestão conducente a uma melhoria do desempenho organizacional. Os dados recolhidos, no seu estado bruto, podem fornecer uma grande quantidade de informação estatística que, se for devidamente trabalhada e apoiada numa boa argumentação, podem ser persuasivos o suficiente junto dos gestores de linha quanto ao valor do CH. No entanto, a informação sustentável surge com a comparação e correlação dos mesmos.

«Talvez a mais importante ilação a tirar sobre os dados do capital humano seja a de que são interessantes em si mesmos, mas são as acções que lhes estão associadas que os tornam valiosos» (Baron e Armstrong, 2007: 79).

O Quadro 3.2 ilustra os passos e o ciclo em questão:

Quadro 3.2 – Níveis de recolha de dados

		<b>Nível</b>		
		<i>Básico</i>	<i>Intermédio</i>	<i>Superior</i>
<b>Acção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recolher dados básicos, por exemplo, absentismo, rotação de empregados.</li> <li>● Identificar dados úteis já disponíveis, tais como dados relativos a revisões salariais, gestão do desempenho, avaliação formação e processo de recrutamento.</li> <li>● Utilizar estes dados para comunicar aos gestores informação essencial sobre níveis de absentismo, rotação de empregados ou acidentes, comparados por departamento.</li> <li>● Procurar tendências ou padrões nos dados e investigar as suas causas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conceber recolhas de dados em função de necessidades específicas do capital humano. Por exemplo, realizar um inquérito à atitude dos empregados para medir a sua satisfação ou acompanhar o seu desempenho após uma actividade de formação, de modo a monitorizar a sua aplicação e utilização.</li> <li>● Utilizar estes dados para fundamentar a formulação e aplicações de políticas e processos de gestão.</li> <li>● Procurar correlações entre os dados. Por exemplo, verificar se há maiores níveis de satisfação profissional quando são aplicadas certas práticas de RH, tais como a gestão do desempenho, a gestão da carreira ou o trabalho flexível.</li> <li>● Comunicar o valor dos processos aos gestores de linha e identificar acções específicas com vista à melhoria da gestão de pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar indicadores-chave do desempenho relativos à estratégia empresarial e conceber e aplicar processos de recolha de dados passíveis de ser comparados com esses indicadores.</li> <li>● Introduzir informação quantitativa e qualitativa num modelo de análise como um <i>Balanced Scorecard</i>.</li> <li>● Fornecer aos gestores indicadores sobre uma série de medições concebidas para informá-los sobre o desempenho e a evolução do seu departamento.</li> <li>● Acompanhar esses indicadores com acções específicas a empreender, fundamentadas pelos dados do capital humano resultantes.</li> <li>● Interpretar e comunicar dados segundo métodos que se revelem úteis e eficazes junto de vários públicos.</li> </ul>	
<b>Resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Medições de eficiência e eficácia.</li> <li>● Informação básica aos gestores sobre o número de empregados, características da força de trabalho, etc.</li> <li>● Identificação de acções tornadas necessárias pelos resultados das medições, por exemplo, reduzir as taxas de acidente de trabalho, melhorar o perfil da diversidade da força de trabalho ou diminuir o absentismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Medições dos processos.</li> <li>● Informação de apoio à formulação do modelo de RH mais susceptível de contribuir para o desempenho.</li> <li>● Comunicação aos gestores não só da forma como se aplicam os processos, mas também de informação que diga por que é que são importantes e o que é que podem permitir realizar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificação dos motores de desempenho empresarial.</li> <li>● Informação que contribui para decisões melhor fundamentadas, tanto internamente, ao nível da gestão das pessoas, como externamente, ao nível da evolução da estratégia.</li> </ul>	

Fonte: Adaptado de Baron e Armstrong (2007:77)

A produção de dados sobre o CH deve ter por objectivo fornecer aos gestores informação que os conduza no sentido de tomarem as melhores acções em matéria de gestão de pessoas, as quais, por sua vez, originam um desenvolvimento no desempenho e estimulam a melhoria e a competitividade da empresa.

#### **3.4.4 – Medição do Capital Humano**

Actualmente assistimos, muitas vezes, a empresários a mencionarem “que as pessoas são o activo mais importante de uma empresa”. No entanto, a grande maioria não consegue avaliar o impacto das mesmas na estratégia do negócio. Para que se possa aferir desse impacto, uma das formas é a medição do CH.

A Medição do CH baseia-se nos dados relativos a números ou quantidades descritivas dos RH de uma organização. Esses dados são representativos de aspectos específicos do comportamento de pessoas, nomeadamente, dados relativos à dimensão e composição da força de trabalho, número de empregados que deixaram a entidade, taxa de absentismo e formação. No entanto, os dados recolhidos nem sempre são suficientes para fornecerem informação completa sobre o CH. São úteis como ponto de partida mas precisam de ser trabalhados e analisados à luz daquilo que as organizações necessitam saber para conhecerem o seu CH. Para tal, os dados devem dar origem a medições. Os dados são a “matéria-prima”, enquanto as medições são o resultado da reunião e análise desses dados para que se possam tirar conclusões quanto ao seu valor e importância. Por exemplo, os dados relativos ao número de pessoas que deixaram uma organização por si só não são conclusivos. A métrica relativa à rotação de empregados (número relativo do número de saídas e o número de empregados), já fornece uma análise mais conclusiva.

Becker [et al.] (2001) afirmam que o sistema de mensuração do desempenho de RH exerce um papel essencial no posicionamento da área de RH da empresa, inclusive, quanto à sua própria credibilidade. Influencia, ainda, a capacidade de a organização capitalizar as actividades de RH como activo estratégico.

Para que se produzam tais resultados é fundamental ancorar o sistema de mensuração a alguns princípios essenciais. Não é suficiente dar ênfase à importância das pessoas como fonte de vantagem competitiva. Há que fazer chegar à gestão de topo a mensagem de como criam valor e, para isso, é necessário articular as relações causa-efeito capazes de unir a arquitectura de RH ao valor para os clientes e para os accionistas. Só com indicadores capazes de transmitir a informação de criação de valor se consegue passar essa mensagem.

Ao confiar em indicadores disponíveis em vez de se desenvolver os mais apropriados a cada tipo de organização, a articulação das relações causa-efeito é efectuada de forma incompleta ou mesmo incorrecta, comprometendo, assim, os resultados da mensuração. Por exemplo, uma empresa pode ter como indicador o volume de vendas por empregado, no entanto, este indicador seria mais útil se fosse acompanhado por outro que traduzisse o nível de satisfação de clientes. O primeiro indicador revela o desempenho financeiro mas o segundo impulsiona o desempenho financeiro. Se o atendimento ao cliente, além de ter produzido um resultado directo em vendas, fidelizar o cliente, é garantia de que o funcionário prestou um bom serviço, e que está na base de eventuais resultados financeiros decorrentes dessa fidelização. Esta é uma relação causa-efeito. Estas relações proporcionam aos gestores, administradores, resultados orientadores de acções que seriam utilizados para ajustes da estratégia.

Outro princípio essencial é a comunicação. A organização deve comunicar a todos os funcionários quais os objectivos estratégicos para que, desta forma, as pessoas se foquem no essencial, nos projectos prioritários.

Um bom sistema de mensuração de desempenho ajuda não só à tomada de decisões no que refere à gestão de RH, como também facilita a concentração nos aspectos da organização que criam valor. Ao mesmo tempo fornece *feedback* útil para a avaliação da actual estratégia de RH e para a previsão do impacto de futuras decisões. «Portanto, um sistema de mensuração bem elaborado actua ao mesmo tempo como princípio norteador e padrão de avaliação das contribuições de RH para a implementação da estratégia» (Becker et al., 2001: 134).

Os sistemas de mensuração baseados no desempenho criam condições para a explicitação das relações causais, o que facilita e justifica o investimento nas pessoas como activo estratégico, em vez de limitar a sua actuação a um mero centro de custos, ao qual os gestores de topo tentam “podar” sempre que há necessidade de reduzir custos.

Existem, no entanto, factores que fazem da medição um processo difícil de por em prática. Isto porque os factores que o CH pode influenciar, como a satisfação do cliente, inovação, dependem fortemente de factores contextuais. Outra das razões que faz com que a medição seja particularmente difícil é o facto de o CH não ser propriedade da organização, sendo assegurado por uma relação contratual e, por esta razão, alguns dos aspectos que são relevantes do contributo das pessoas fogem ao controlo das organizações.

Os empregados podem decidir o grau de esforço que investem no trabalho para além do mínimo absolutamente necessário para manter o posto de trabalho. Esse esforço suplementar é por vezes designado por esforço voluntário. Para assegurarem o esforço extra dos seus empregados que faz realmente a diferença em benefício da sua actividade, as organizações precisam de identificar os elementos despoletadores que fomentam esse esforço voluntário (Baron e Armstrong, 2007: 82).

Resulta, desta forma, que o CH representa a adequação entre a procura e a oferta de aptidões humanas. As aptidões que as organizações não puderem utilizar na prossecução dos seus objectivos não serão valorizadas. O Contributo do CH para a estratégia depende da oferta e relevância das competências dos seus empregados. Baron e Armstrong (2007), referem-se a um estudo publicado pelo *Chartered Management Institute* publicado em 2006, onde propõem uma abordagem das medições em três níveis:

1.º Nível: Medições Básicas incluindo dados quantitativos e estatísticas do perfil dos funcionários. São fundamentais para se compreender a composição básica da força de trabalho, mas insuficientes para induzir a avaliação do CH face aos objectivos estratégicos.

2.º Nível: Medições analíticas comparáveis e padronizadas, incluindo dados quantitativos comparáveis e indicadores do grau de desempenho. São definidas para fornecerem informação útil, susceptível de análise e adaptações/correcções. Algumas medições podem ser predefinidas e aplicáveis a todo o tipo de organizações.

3.º Nível: Medições estratégicas da GCH. São medições de alinhamento estratégico impossíveis de predeterminar e obrigatoriamente desenvolvidas tendo em conta o contexto específico de cada organização.

Bancalero (2007) enumera outras vantagens directas resultantes da medição do CH:

- i) Clarifica e focaliza as pessoas no que é verdadeiramente importante. As empresas são lugares complexos onde as pessoas se focalizam pelo conjunto de actividades que constituem a empresa. O facto de uma actividade ser medida é um sinal evidente da sua importância. Acresce que, se a métrica utilizada for eleita para constar de um *scorecard*, é um reforço inequívoco de que a empresa considera essa actividade como chave. Desta forma a empresa está a clarificar as actividades que considera fundamentais para o sucesso, levando as pessoas a convergir os seus esforços nessas actividades.
- ii) Clarifica expectativas. Ao utilizar um sistema de medição a empresa torna claro não só o que é importante mas também quanto é importante. A existência de métricas

permite para todos uma clarificação de expectativas que existem em relação ao seu desempenho.

- iii) Demonstra uma orientação para o negócio, para os resultados, aproximando, desta forma o departamento de RH dos restantes departamentos da empresa. Tal, é feito apresentando dados quantitativos que liguem os resultados da GCH aos resultados da empresa. Desta forma não se isola o departamento de RH em meras funções administrativas (pagamento de salários, etc) colocando-o como fundamental na estratégia da empresa.
- iv) Ajuda a vender as ideias do departamento. Por vezes é difícil ou até mesmo impossível, conseguir influenciar as chefias com propostas, ideias. Ter dados quantitativos ajuda porque, por um lado, as meras opiniões e sentimentos dão lugar ao afirmar de posições com a eficácia de ter números concretos. Por outro lado, os gestores estão habituados a lidar com números e não gostam de palavras porque as consideram pouco precisas e fiáveis. Assim, a melhor forma de vender uma ideia é transmiti-la com base numa métrica.

Medir é importante. No entanto, é necessário saber avaliar os fenómenos que verdadeiramente contam, o que significa que não se deve medir só por medir, sob pena de se desperdiçarem tempo, energia e dinheiro.

Bancaleiro (2007) salienta que o sucesso numa organização passa, normalmente, pela excelência em três aspectos. Um total esforço no desempenho da função atribuída a cada pessoa, independentemente de esta ser ou não aliciante; saber orientar e concentrar esforços em tarefas que tenham um maior impacto nos objectivos mais importantes da organização e, finalmente, criar métodos de medir e divulgar a contribuição individual para que, desta forma, se possa aferir o nível de esforço e ver o mesmo ser reconhecido e recompensado. Para tal, é fundamental dominar os princípios de uma boa medição.

Um sistema de medição é sempre específico a cada organização. Cada sector de actividade tem as suas características próprias e cada organização tem as suas especificidades.

Quanto ao conteúdo, deverá ser, previamente, pensado ao pormenor para que no final se possam tirar as conclusões sobre aspectos relevantes, que interessam ser analisados. Na sua forma, um sistema de medição deverá ser planeado e estruturado com a equipa que o vai trabalhar.

Igualmente importante, é que o sistema de medição, depois de devidamente estruturado, passe a ser visto como uma rotina, um instrumento fundamental na GCH e que revista de

carácter de obrigatoriedade. Tal, significa «que a medição tem de ser um processo continuado. Não pode ser uma moda que se faz nos três meses seguintes a lá ter estado uma equipa de consultores ou a uma imposição do Director Geral» (Bancalero, 2007: 49).

### **3.4.5 – Modelos analíticos de medição do Capital Humano**

A informação recolhida relativa ao CH pode ser estruturada sob a forma de alguns modelos analíticos já desenvolvidos e, com esse processo, gerar informação útil para a organização, tanto interna como externa.

De entre os vários modelos existentes, este trabalho apenas irá descrever aquele que será utilizado neste trabalho: O BSC. A definição e características deste modelo irão ser tratados em capítulo próprio.

A fundamentação para a escolha desta ferramenta é sustentada na afirmação de Huselid [et al.], (2005: 3)<sup>iv</sup>, que acreditam «que as organizações precisam de uma estratégia, força de trabalho estratégica, e uma estratégia para a função de recursos humanos. Estas estratégias estão operacionalizadas no *Balanced Scorecard*, no *Scorecard* da força de trabalho e no *Scorecard* de recursos humanos, respectivamente».

O BSC é não só um modelo analítico onde se pode ver traduzida a informação recolhida referente a CH mas também de outros elementos estratégicos para as organizações: financeiros, clientes, processos internos. É um mapa estratégico que traduz a visão e estratégia da organização.

«A ideia por detrás do BSC é simples: “obtemos o que medimos”. O que medimos não é neutral: o que medimos é um poderoso sinal que transmitimos para a organização. O que medimos diz a que é que damos valor, o que é que conta para a avaliação e desempenho das pessoas» (Cruz, 2009: 82).

Uma organização necessita de relacionar a sua estratégia de curto prazo com a estratégia de longo prazo. São necessários indicadores adequados que relacionem os factores críticos de sucesso (indutores estratégicos) com os indicadores financeiros. E esta relação é obtida através do BSC.

#### → Vantagens

Ao incorporar indicadores financeiros com indicadores não financeiros, o BSC, permite abordar a vertente de criação de valor para a organização e permite, ainda, uma abordagem a factores qualitativos referentes às pessoas.

«A maior vantagem do *balanced scorecard* reside no facto de permitir considerar as questões relacionadas com as pessoas em pé de igualdade com questões de cariz financeiro e outras ligadas à empresa» (Baron e Armstrong 2007: 92).

→ Limitações

Para Baron e Armstrong (2007), algumas organizações tendem a exagerar no número de métricas utilizadas o que, eventualmente, redundará em confusão e pode levar os destinatários a ficarem de tal maneira obstruídos em medições e metas que perdem o sentido das mesmas.

Por ser uma ferramenta de gestão que se centra na definição de metas, o BSC é determinado pelo contexto de cada organização e, embora seja uma ferramenta útil para produzir informação a nível interno, a nível externo já não é tão relevante dado não poder ser utilizado como ferramenta de comparação entre pares.

### **3.4.6 – Aplicações da Gestão do Capital Humano**

A GCH não pode ser afastada das restantes actividades ligadas à gestão de pessoas, é parte integrante deste processo. Os dados de GCH são utilizados na avaliação do impacto das estratégias de RH e na identificação de áreas em que estas sejam susceptíveis de acrescentar valor. Fornecem ainda resultados sobre o modo como os resultados são afectados pelas políticas e acções de RH.

Baron e Armstrong (2007: 127) salientam a importância da GCH no apoio e orientação às actividades fundamentais da GRH «nomeadamente, a GRH estratégica, a gestão de talento, a gestão da aprendizagem e desenvolvimento, a gestão do conhecimento, a gestão da recompensa e o apoio e desenvolvimento dos gestores de linha».

#### **3.4.6.1 - A relação entre GCH e GERH**

A GERH utiliza a medição e análise efectuadas na GCH para avaliação, diagnóstico e acção em matéria de RH. Uma abordagem da GERH baseada nos recursos tem como preocupação em satisfazer os requisitos do CH da organização, tendo como referência os dados obtidos na GCH. Por sua vez a GCH indica qual o caminho que a abordagem baseada nos recursos deve tomar para melhorar as capacidades dos mesmos e conseguir, conforme referem Baron e Armstrong (2007: 129), «uma adequação estratégia entre recursos e oportunidades e obter valor acrescentado a partir do desenvolvimento eficaz do capital humano».

Kanter (1998) enumera os princípios de GERH pelos quais os gestores se deviam reger para assim dispor de CH:

1. Oferecer amplas oportunidades de formação;
2. Providenciar empregos estimulantes e nomeações rotativas que permitam o crescimento em qualificações;
3. Medir o desempenho para lá dos números da contabilidade e partilhar a informação, procurando um efeito pedagógico, para permitir a aprendizagem pela execução que conduzirá a um melhoramento contínuo;
4. Reciclar os empregados assim que os empregos se tornem obsoletos;
5. Dar ênfase ao trabalho em equipa para que a diversificada força de trabalho possa apreciar e utilizar as qualificações uns dos outros;
6. Garantir a portabilidade das pensões e benefícios para que as pessoas se sintam seguras;
7. Ajudar as pessoas a serem produtivas enquanto tomarem sobre si responsabilidades familiares através de horários flexíveis;
8. Medir o crescimento do CH e as capacidades do pessoal da mesma forma cuidadosa e com a mesma frequência com que se mede o capital financeiro;
9. Deixar fluir as ideias dos funcionários para desenvolverem inovações que baixem os custos, sirvam os clientes e criem novos mercados.

Este tipo de políticas, entre outras, podem à primeira vista ser utópicas de implementar mas podem conduzir a uma maior lealdade, a um maior empenhamento e conseqüentemente a um aumento de produtividade. Ao conservar os melhores, as organizações são reconhecidas como credíveis. “O capital humano constrói-se através da credibilidade organizacional.” (Smith e Kelly 1998: 215).

#### **3.4.6.2 - A GCH e a Gestão de Talento**

Um dos pilares da GCH tem a ver com o facto de as organizações disporem de empregados altamente competentes, informados e capazes de tomar decisões críticas. Desta forma, a GCH está no centro da gestão de talento. A gestão de talento tem como finalidade garantir o fluxo de talento, na convicção que este é um recurso empresarial imprescindível. Bancalero (2010) sublinha que o êxito de um projecto ou de um empreendimento está inevitavelmente na capacidade que os gestores, líderes, dessas organizações tiverem para construir uma equipa talentosa.

A gestão do talento pode ser vista apenas com o objectivo de planear a sucessão ao nível da gestão e actividades de desenvolvimento de gestão. Porém, e alargando esta

perspectiva redutora, a gestão do talento pode (e deve) ser vista como um conjunto de actividades mais inclusivo e integrado, conferindo à organização o poder de atrair, reter, motivar e desenvolver pessoas talentosas de que precisa agora e irá precisar no futuro.

Apesar de considerar que, à sua maneira, todos os funcionários são possuidores de talento, Smilansky (2005), define a gestão de talento como um conjunto integrado de iniciativas que visam melhorar o calibre, a disponibilidade e a utilização flexível de empregados com uma capacidade excepcional que podem ter um considerável impacto no desempenho organizacional. Contudo, este pressuposto pode ser refutável, na medida em que, embora alguns tenham mais talento do que outros, todas as pessoas numa organização têm talento, pelo que, os processos de gestão do talento não se devem cingir a alguns privilegiados.

### **3.4.6.3 - A GCH e a Aprendizagem e Desenvolvimento**

Como já foi referido a GCH baseia-se no na convicção de que as pessoas são activos e de que investir nelas gera valor acrescentado. O investimento nas pessoas reveste-se, também, sob a forma de programas de aprendizagem e desenvolvimento. Assim, a GCH, terá, em primeiro lugar de perceber a natureza da aprendizagem e desenvolvimento, seguidamente, desenvolver métodos de avaliação que permitam aferir e planear os programas de aprendizagem e desenvolvimento.

- A natureza da aprendizagem e desenvolvimento

A aprendizagem é um processo contínuo que conduz ao desenvolvimento de várias vertentes a nível pessoal, nomeadamente, apura as aptidões existentes, desenvolve qualificações, conhecimentos e atitudes, que preparam as pessoas para responsabilidades mais elevadas ou mais abrangentes.

Aprendizagem e formação são aspectos diferentes. O primeiro é feito através de um conjunto de processos que procuram estimular a aprendizagem, fornecendo-lhe recursos que possam utilizar na mesma. «A formação envolve a utilização de um modelo de conteúdo que implica decidir antecipadamente sobre o conhecimento e as qualificações que precisam de ser aperfeiçoadas através da formação» (Baron e Armstrong, 2007: 134). A formação procura focalizar-se na aprendizagem individual e garantir que esta ocorra quando for necessária.

A aprendizagem é um processo contínuo desenvolvido nas organizações para alargar e aperfeiçoar o trabalho das pessoas. A formação, por sua vez, é a aprendizagem personalizada e no momento certo.

A formação deve ser planeada, não deve ser feita para colmatar uma ou outra lacuna de um ou outro funcionário. Deve ser perspectivada transversalmente a toda a organização.

A formação não se restringe apenas às acções de formação, vai muito para além da que é dada em acções devidamente formalizadas. A formação no posto de trabalho, a participação em equipas de projectos, são exemplos de formas de aprendizagem que poderão produzir resultados mais eficientes do que as acções de formação sob a forma tradicional. A formação tem subjacente a ideia de melhorar comportamentos, ou seja:

$$\text{Conhecimentos} + \text{Atitudes} = \text{Comportamentos mais eficazes}$$

Integrado, assim, no âmbito de aprendizagem, o investimento em formação deve ser feito com um objectivo claro e preciso.

Para Silva (2010), no âmbito da formação e desenvolvimento, os eixos estratégicos de actuação são investimentos em CH, investimento em capital fixo e inovação. A formação deve ser entendida como a acumulação de um conjunto de factores, nomeadamente humanos, de capital e intangíveis.

Baron e Armstrong (2007) referem um espectro, concebido por Watkins e Marsick (1993)<sup>10</sup>, de definição da aprendizagem que vai das experiências informais às formais, nomeadamente:

- a) Novas tarefas e participação em equipas, ou outros desafios profissionais que levem à aprendizagem e ao auto-desenvolvimento;
- b) Experiências auto-iniciadas e auto-planeadas, incluindo a utilização de meios e a procura de um orientador ou mentor;
- c) Grupos de qualidade total ou melhoria, ou aprendizagem activa, concebidos para promover a aprendizagem com vista à melhoria contínua;
- d) Estabelecer um quadro de aprendizagem associado ao planeamento do desenvolvimento pessoal ou ao planeamento da carreira;
- e) Programas de orientação ou aprendizagem no local de trabalho;
- f) Programas ou cursos de formação formais com instrução.

Por sua vez, os programas de aprendizagem procuram:

- i) Definir os objectivos da aprendizagem;

---

<sup>10</sup> Watkins, K. e Marsick, V. (1993). *Sculpting the Learning Organization*. Londres: Falmer Press.

- ii) Criar um ambiente propício a uma aprendizagem eficaz – cultura de aprendizagem;
- iii) Adoptar uma abordagem sistemática, planeada e equilibrada;
- iv) Identificar as necessidades de aprendizagem e desenvolvimento;
- v) Preencher essas necessidades aplicando abordagens de aprendizagem mistas, por exemplo, auto-aprendizagem, aprendizagem electrónica e formação.
- vi) Avaliar a eficácia destes processos.

#### **3.4.6.4 - A GCH e a Gestão do Conhecimento**

O CH é um elemento do capital intelectual que consiste nos stocks e fluxos de conhecimento à disposição de uma organização. Desta forma, o conhecimento é uma componente vital do CH. Enquanto componente fundamental do capital intelectual, a gestão do conhecimento interessa-se tanto ou mais pelas pessoas, e pela forma como adquirem, trocam e difundem o conhecimento, do que pelas tecnologias da informação. A gestão do conhecimento tem a ver com o armazenamento e a partilha da sabedoria e conhecimento. O conhecimento é um recurso fundamental.

Actualmente, parte das pessoas que trabalham para as organizações podem não ser empregadas desta, podem ser prestadores de serviços, *outsourcing*. Mesmo que sejam contratados pelas organizações os subordinados estão a deixar de o ser, dando lugar a trabalhadores especializados, detentores de determinado conhecimento. Estes trabalhadores, após uma fase inicial no desempenho das suas funções, tornam-se em trabalhadores especializados, devendo saber mais da sua área específica do que os seus chefes. E é exactamente esta característica que define o trabalhador especializado: o facto de saber mais do seu trabalho do que qualquer outra pessoa.

Para Drucker (2000), um número cada vez maior de pessoas que trabalham a tempo inteiro para uma organização devem ser geridas como se fossem voluntários. Apesar de serem pagas a especialização que adquiriram dá-lhes mobilidade, podem deixar a empresa a qualquer momento, pois têm os seus próprios meios de produção: o conhecimento.

Gerir as pessoas como voluntárias significa que, para além de estas se sentirem realizadas com a sua remuneração, é fundamental que se sintam realizados e emocionalmente satisfeitos, precisam acima de tudo de um desafio, precisam de conhecer a missão da empresa e acreditar nela, precisam de ver resultados. São precisamente estes aspectos que caracterizam o voluntariado, não são pagas mas estão a fazer algo em que acreditam, que as motiva que as desafia e que as conduz a um resultado.

### **3.4.6.5 - A GCH e a Gestão do Desempenho enquanto fonte de dados do CH**

Um das principais fontes de informação, relativa ao CH e ao contributo deste para as organizações, são os processos de gestão de desempenho.

De uma forma generalista, a gestão do desempenho informa as organizações até que ponto as pessoas estão a cumprir os seus objectivos. Esta informação é conseguida através de sistemas de medição do desempenho. Assim, devem as organizações, como pilar da gestão do CH, possuírem um sistema eficaz da gestão do desempenho.

- Utilização dos dados da gestão do desempenho

Baron e Armstrong (2007) sublinham que os dados da gestão do desempenho provêm dos resultados das análises do desempenho e das avaliações a 360<sup>o11</sup>. Fornecem informação relativa ao desempenho individual, nomeadamente, níveis de aptidão e de competência, desenvolvimento/atribuição de novas funções, a correspondência entre o comportamento exigido e o comportamento efectivo. A informação recolhida através destes dados, posteriormente trabalhada e analisada, fornece perspectivas do valor do CH. Significa que, nas actividades de gestão do desempenho, para serem transformados em medições que permitam avaliar o CH, os dados têm de ser processados de forma sistemática. Conforme sugerem Baron e Armstrong (2007) a recolha de dados da gestão do desempenho podem servir para:

- a) Demonstrar a capacidade de uma organização para elevados níveis de competência;
- b) Avaliar o tempo necessário que o novo funcionário necessita para atingir um nível óptimo de desempenho;
- c) Reunir e prestar informação sobre programas de desenvolvimento consistindo em acções de introdução, orientação e mentalização destinadas a melhorar o desempenho ou a capacidade para assumir novos cargos;
- d) Indicar o grau de sucesso de uma organização quanto à realização dos seus objectivos ao nível dos indivíduos, das equipas e dos departamentos;

---

<sup>11</sup> A Avaliação do desempenho 360 graus é uma avaliação que é feita por todas as pessoas, que de alguma forma, interagem com o avaliado. Participam neste tipo de avaliação o Superior, colegas, pares, subordinados. Poderão ser ainda clientes internos e externos, fornecedores. Inclui todas as pessoas que giram à volta do avaliado, daí a designação 360<sup>o</sup>.

- e) Acompanhar os níveis de qualificação e detectar eventuais lacunas de qualificação na organização;
- f) Comparar o comportamento real com o comportamento pretendido;
- g) Avaliar o respeito pelos valores e o espírito de missão;
- h) Avaliar o entendimento da estratégia e o contributo para a mesma.

#### **3.4.6.6 - AGCH e a Gestão da Recompensa**

A gestão da recompensa é o conjunto de processos, práticas e procedimentos que vão desde a respectiva concepção, aplicação e manutenção de sistemas de recompensa. O objectivo é a satisfação das necessidades das organizações e das respectivas partes interessadas. Assim, e como referem Baron e Armstrong (2007), a gestão da recompensa propõe-se:

- a) Recompensar as pessoas de acordo com o que a organização vale e tenciona pagar;
- b) Recompensar as pessoas pelo valor que elas criam;
- c) Tratar dos aspectos relativos à recompensa equitativa, justa e coerente;
- d) Recompensar o que deve ser recompensado para transmitir a mensagem correcta sobre o que é de facto importante em termos de comportamentos e resultados;
- e) Desenvolver uma cultura de desempenho;
- f) Motivar as pessoas e, conseqüentemente, conquistar a sua entrega e o seu empenho;
- g) Ajudar a atrair e a reter as pessoas de alta qualidade de que a organização precisa.

A GCH aborda a gestão da recompensa a dois níveis. Ao nível mais básico, reúne dados sobre a remuneração, enquanto num nível mais avançado procura avaliar o impacto das políticas de remunerações nas pessoas e na empresa. Entre as medições básicas ao nível da gestão da recompensa, Baron e Armstrong (2007), enunciaram:

- a) A eficácia do esquema de avaliação profissional, para saber até que ponto se mantém actual; a sua relevância face aos métodos de trabalho actuais; a sua validade enquanto base para decisões de classificação justas e equitativas e aferir o nível de burocracia do esquema de avaliação para que este não seja um processo excessivamente moroso;
- b) O avanço no sentido da retribuição igual para trabalho de valor igual, utilizando procedimentos de análise para aplicar essa forma de retribuição. As discrepâncias retributivas deverão ser analisadas quanto à causa e, posteriormente, corrigidas;

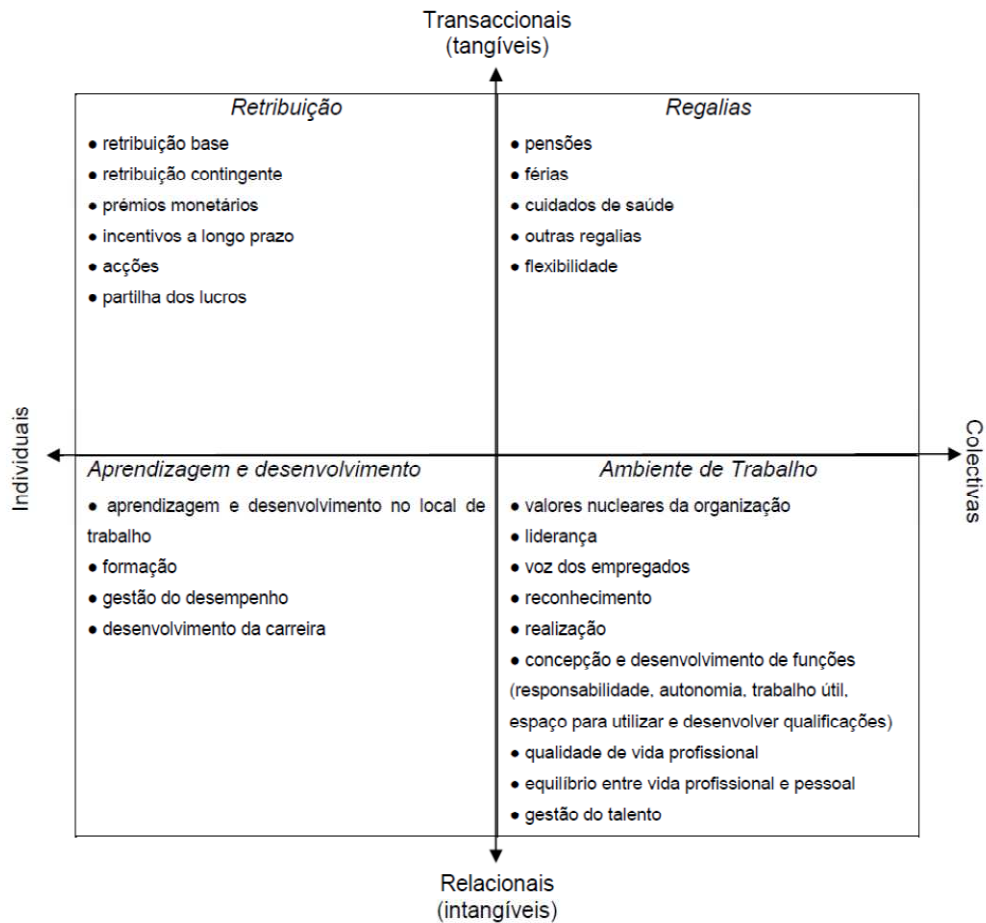
- c) A distribuição dos salários reais, para que possa ser efectuada uma comparação entre a prática retributiva e a política de retribuição;
- d) Saber em que medida é que os níveis retributivos são competitivos e contribuem para a atracção e retenção de pessoal de alta qualidade;
- e) Análise da distribuição de prémios efectuada pelos gestores, para que sejam identificadas eventuais incoerências ou tendências para não diferenciar a recompensa em função do desempenho;
- f) O custo orçamental da aplicação das revisões retributivas;
- g) Os custos salariais totais;
- h) Os aumentos totais resultantes da revisão retributiva de diferentes categorias de empregados;
- i) Os aumentos médios de prémios ou da retribuição contingente de diferentes categorias de empregados.

- Políticas de recompensa total

Uma das formas que as empresas dispõem para elevar o empenho dos seus profissionais e aumentar o comportamento voluntário positivo, é através da adopção de políticas de recompensa total. Este tipo de políticas implica uma combinação de «recompensas transaccionais (recompensas tangíveis decorrentes de transacções entre o empregador e os empregados em matéria de retribuição e regalias) com recompensas relacionais (recompensas intangíveis ligadas à aprendizagem e desenvolvimento e à experiência profissional)» (Baron e Armstrong, 2007: 168). A combinação destes tipos de recompensas pode gerar um efeito bastante mais expressivo do que se apenas for utilizado um tipo de recompensas. Esta abordagem de recompensas é uma abordagem holística, engloba todas as formas de recompensar as pessoas pelo seu trabalho. Se existem pessoas que se sentem realizadas com a parte tangível (monetária), outras há que precisam de formas de reconhecimento intangíveis. Esta abordagem procura, assim «maximizar o impacto conjunto de uma ampla série de iniciativas de recompensa na motivação, no empenho profissional e na entrega organizacional» (Baron e Armstrong 2007: 168).

O Quadro 3.3 permite uma observação dos factores que constituem o modelo de recompensa total. Este modelo foi desenvolvido pela *Towers Perrin*<sup>12</sup>:

Quadro 3.3– Modelo de recompensa total



Fonte: Adaptado de Baron e Armstrong (2007:168)

Os dois quadrantes superiores representam as recompensas transaccionais, que são de natureza financeira. A retribuição e as regalias são essenciais para recrutar e reter pessoas. No entanto, podem ser facilmente copiados pela concorrência. O mesmo não acontece com as recompensas relacionais, de natureza não financeira, representadas nos dois quadrantes inferiores. A verdadeira recompensa surge quando as organizações conseguem conjugar todas as variáveis.

<sup>12</sup> Towers Watson was founded by Towers Perrin and Watson Wyatt. Is a leading global professional services company that helps organizations improve performance through effective people, risk and financial management.

## **4 – O *Balanced Scorecard* como sistema de medição**

Este capítulo procura enquadrar aspectos teóricos e conceptuais da ferramenta de execução da estratégia organizacional. Não se pretende entrar numa definição exaustiva do BSC. A sua descrição passará por breves exposições dos seguintes aspectos: definição; componentes; identificar os motivos do seu surgimento e expansão; identificar as fontes do BSC e definir os seus objectivos e perspectivas. Esta descrição tem como objectivo fundamental perceber o funcionamento desta ferramenta de gestão. Como sistema de medição de quatro áreas estratégicas organizacionais, foi a ferramenta escolhida para a medição do CH, uma vez que esta variável faz parte de uma das perspectivas que compõem o BSC: Perspectiva Aprendizagem e Desenvolvimento. Alguns autores referem-se a esta perspectiva como Aprendizagem e Crescimento, pelo que, ao longo do trabalho, irão aparecer ambas as nomenclaturas referindo-se, no entanto, à mesma perspectiva. Esta perspectiva irá ser, então, o elemento mais desenvolvido do BSC dado ser a que se relaciona com o âmbito deste trabalho.

### **4.1 – Conceito de *Balanced Scorecard***

Em contextos altamente competitivos, as organizações procuram definir a sua forma de actuação no futuro de forma a atingirem os objectivos que visionaram. Começam, então, por definir e enunciar a imagem que pretendem alcançar. Essa imagem é representada através da visão organizacional. A forma ou o conjunto de procedimentos a executar para atingir a referida visão é feita através da definição da estratégia. Assim, se conclui que, a definição de uma estratégia de uma organização é o primeiro passo para se atingir a visão e, conseqüentemente, o sucesso organizacional. No entanto, a definição de uma estratégia poderá não passar de um conjunto de intenções. «O principal factor de sucesso está não apenas na forma adequada de se definir a estratégia, mas principalmente na forma como esta é executada através da organização em todas as suas dimensões e estrutura» (Santos, 2006: 11). Desta forma, se conclui que, a concentração de esforços e o rumo da sua cultura para a execução alinhada de uma estratégia, são factores indispensáveis como garante do êxito organizacional. Nos últimos anos tem-se vindo a assistir à necessidade de implementar novas metodologias para a execução da estratégia. Essa necessidade surge devido à era da globalização, do conhecimento e, principalmente, a era dos intangíveis, que vieram criar necessidades acrescidas de medição de *performance*. A tradicional informação financeira tornou-se, desta forma, insuficiente para perceber o que é necessário para transformar em valor real os activos intangíveis, nomeadamente o CH.

O BSC surge como forma de dar resposta a esta questão, «emergindo como uma ferramenta que proporciona o método para as organizações traduzirem a sua estratégia e alinhar a acção dos seus funcionários de modo a dominar o processo de criação de valor dos seus activos intelectuais» (Santos, 2006: 12).

O BSC tem a sua origem nos trabalhos desenvolvidos por Robert Kaplan e David Norton, no início da década de noventa do Séc. XX, a partir das suas pesquisas sobre metodologias para a mensuração do desempenho nas organizações. A motivação para a realização destes estudos foi a constatação de que as tradicionais medidas financeiras de avaliação dos negócios não eram totalmente eficazes para explicar o desempenho passado e prever o crescimento sustentado no futuro. «O choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objecto estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese: O *Balanced Scorecard*» (Kaplan e Norton, 1997: 8).

#### → Objectivos do modelo

Kaplan e Norton (1997) enunciaram que o BSC tem por objectivo medir o desempenho de uma empresa com base num conjunto de indicadores financeiros e não financeiros. O modelo é orientado pela missão e estratégia da organização, constituindo uma boa ferramenta de gestão estratégica. «O BSC procura decompor a estratégia de uma forma lógica baseada em objectivos estratégicos, que por sua vez se desdobram em indicadores.» (Santos, 2006: 37). Estes indicadores assumem duas formas: os indicadores de resultados, caracterizados por medirem apenas eventos ou resultados já sucedidos, e os indicadores indutores, que medem actividades que direccionam ou induzem a resultados futuros. É com este último tipo de indicadores que o BSC vem colmatar as lacunas da informação financeira tradicional. Promove ainda o *feedback* em torno dos processos de negócio interno e externos e facilita o alinhamento dos objectivos e dos processos com a estratégia adoptada. Para Santos (2009) Um BSC representa uma abordagem para descrever, e comunicar estratégias, seleccionando indicadores que irão permitir, posteriormente, o acompanhamento e avaliação dessas mesmas estratégias.

#### → Princípios do modelo

Para ser bem sucedido, Santos (2006) enumera cinco princípios sobre os quais deverá assentar o BSC. Em primeiro lugar, deve ser encarado, por toda a organização, como um processo de mudança, com o compromisso e o total apoio da gestão de topo.

O segundo princípio de funcionamento traduz-se no facto de que a estratégia da organização deve ser entendida por todos, deve ser traduzida em termos operacionais. Para que tal aconteça há que repartir os objectivos estratégicos pelas diferentes perspectivas e correlacioná-los através de relações causa-efeito.

A selecção da equipa que deverá conduzir todo o processo *Scorecard* assim como a escolha dos indicadores adequados á organização, é o terceiro princípio sobre o qual deverá assentar a formulação do BSC.

O quarto princípio consiste no processo de introduzir e comunicar por toda a organização a filosofia *Scorecard*, procurando sensibilizar a cultura organizacional relativamente à contribuição individual na formação de valor de toda a organização. Consiste em transformar a estratégia uma tarefa quotidiana de todos.

Por fim, o processo *Scorecard* deve ser visto como um processo contínuo formado pelas componentes planeamento, execução e monitorização, que deverá ser cíclico e revisto. Só assim se pode garantir os efeitos desejados do processo *Scorecard* na estratégia da organização. «O BSC dá oportunidade para que todos os empregados da empresa possam definir a forma como contribuem para o valor que a organização pretende criar e propor ao mercado, ou seja, a proposta de valor fotografada pela declaração da visão» (Santos, 2006: 71). Com este nível de implementação o BSC permite ter os empregados consciencializados do valor positivo dos seus contributos para a estratégia definida pela organização.

#### → Componentes do modelo

Esta ferramenta permite à organização executar a sua estratégia, equilibrando dados financeiros com outros indicadores de *performance* (dados não financeiros), em quatro perspectivas de gestão: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Desenvolvimento. Estas quatro dimensões favorecem a articulação entre os objectivos de curto e longo prazo, entre os resultados esperados e o desempenho que levou à obtenção dos mesmos, e entre as medidas quantitativas e qualitativas. Ao articularem estes aspectos, os gestores «esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo» (Kaplan e Norton, 1997: 25). O BSC é utilizado para articular a estratégia da empresa e comunicar essa estratégia. Permite ainda alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum. Contudo, não pretende ser um sistema de controlo mas antes um sistema de

comunicação, informação e aprendizagem. Kaplan e Norton (1996) enunciam, assim, as componentes do modelo sob quatro perspectivas.

A Figura 4.1 permite uma leitura esquemática e abrangente das mesmas:

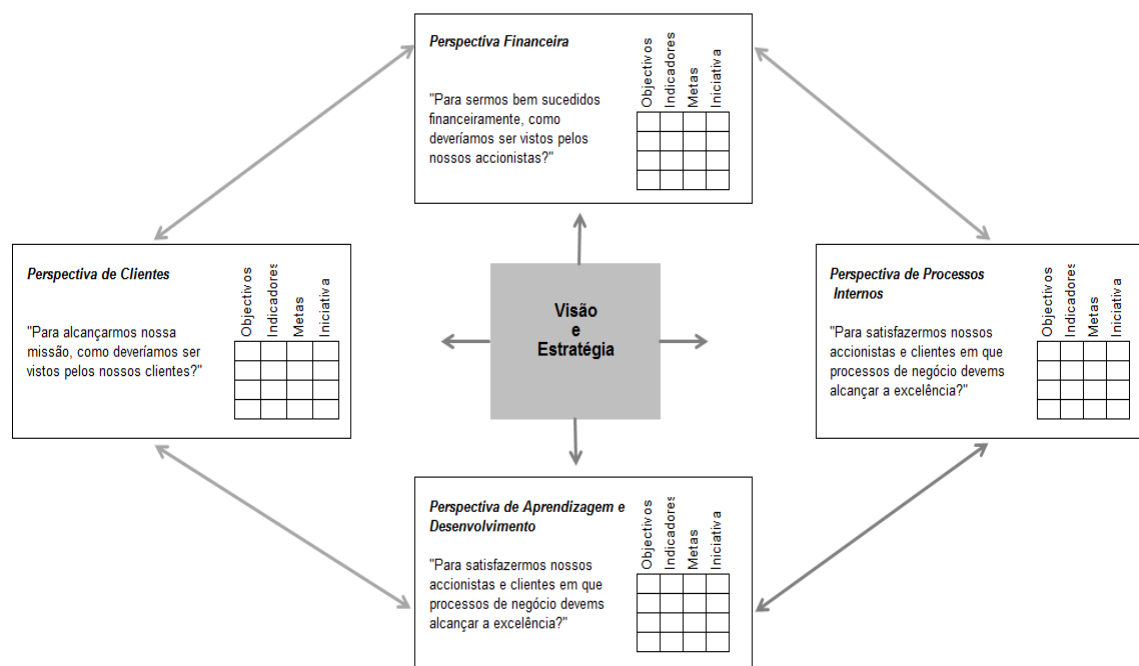


Figura 4.1- Estrutura do Modelo *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (1996: 9)

Um dos aspectos fundamentais do BSC é «Permitir aos gestores terem uma visão destas quatro perspectivas sem se incorrer num excesso de informação. Com efeito, pretende-se que o resultado final consista num conjunto de indicadores tão limitado quanto possível» (Silva, 2010: 36-37). O BSC tem, desta forma, a virtude de reunir num único relatório muitos dos elementos díspares da agenda competitiva de uma organização. Um dos factores fundamentais para que tal seja conseguido é ter em atenção a selecção de indicadores ou métricas. Estes devem ser específicos a cada organização, como “ser único” que são, cuja visibilidade depende do que se mede.

### 1. Perspectiva Financeira:

O BSC mantém a abordagem financeira, uma vez que as medidas financeiras são importantes para avaliar as consequências económicas das acções da organização. A abordagem financeira permite avaliar em que medida a estratégia de uma organização está a contribuir para a melhoria dos resultados financeiros. Os indicadores sugeridos por

estes autores são os indicadores financeiros mais comuns, nomeadamente, ganhos e perdas (receita operacional), rentabilidade dos capitais próprios, rentabilidade dos capitais investidos. Nesta perspectiva são ainda utilizados indicadores no âmbito da criação de valor, tais como, retorno sobre o capital investido (ROI) e valor acrescentado bruto (VAB).

## 2. Perspectiva de Clientes:

Na perspectiva do cliente o BSC permite aos gestores identificar os clientes, segmentos de mercado alvo nos quais a organização deve actuar, assim como os princípios através dos quais irão estabelecer as práticas competitivas. Entre os principais indicadores de desempenho nesta perspectiva, destacam-se a satisfação e a retenção do cliente, a atracção de novos clientes, rentabilidade dos clientes, quotas de mercado.

## 3. Perspectiva dos Processos Internos:

Ao nível dos processos internos, o BSC avalia os processos mais críticos do negócio nos quais a organização deve alcançar a excelência, ou seja, os processos mais representativos da cadeia de valor: processos de inovação (novos produtos, processos de I&D), processos operacionais (redução de custos, qualidade e flexibilidade) e processos de serviço aos clientes (tempo de resposta, custo de reparações, satisfação dos clientes). Esses processos devem permitir à organização a obtenção de vantagens competitivas valorizadas pelo mercado e satisfazer as expectativas dos accionistas quanto aos retornos financeiros. Os autores distinguem duas abordagens para avaliar o desempenho nesta perspectiva. A primeira, uma abordagem tradicional, foca a monitorização e a procura de melhorias dos processos existentes através de medidas relacionadas com a qualidade, produtividade e optimização dos recursos. A inovação introduzida pelo BSC e que constitui a segunda abordagem, visa identificar novos processos através dos quais a organização deve procurar atingir por um lado, a excelência da forma a garantir a preferência e a fidelidade dos clientes e, por outro lado, alcançar os objectivos financeiros.

## 4. Perspectiva de Aprendizagem e Desenvolvimento:

Esta quarta perspectiva do BSC procura identificar os recursos e infra-estruturas necessárias à organização para que esta crie um desenvolvimento sustentado a longo prazo. A aprendizagem e o desenvolvimento organizacionais provêm de três fontes

principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Estes autores defendem que esta perspectiva é a que proporciona a infra-estrutura que tornam possíveis a consecução das outras perspectivas. Ou seja, as perspectivas relacionadas com o mercado e com os processos internos identificam os factores mais críticos para garantir o desempenho futuro. As capacidades do presente não serão adequadas para garantir as exigências do futuro se não forem adquiridas e desenvolvidas novas competências. Tal só é alcançado através das capacidades das pessoas, aperfeiçoamento da tecnologia de informação e dos sistemas e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

## **4.2 – Perspectiva de Aprendizagem e Desenvolvimento**

Muitos gestores confrontam-se com a necessidade de redução de despesas no curto prazo. Os investimentos na formação e desenvolvimento de pessoas são tratados, pelos sistemas tradicionais de contabilidade, como custos. No curto prazo reduzir esses custos é uma maneira simples de produzir ganhos financeiros. No entanto, este procedimento, no longo prazo, tem um efeito perverso. O não aprimoramento das capacidades organizacionais, dos funcionários e sistemas não faculta à organização instrumentos que a possibilitem lidar com novos equipamentos, em investigação e desenvolvimento de novos produtos. Assim, se as organizações pretenderem alcançar objectivos mais ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo, esta área não pode ser alvo de redução de custos mas sim uma área alvo de investimentos.

Santos (2006) salienta que, nos primeiros textos relativos ao BSC, Kaplan e Norton (1992 e 1993) designaram a quarta perspectiva por Inovação e Desenvolvimento. Posteriormente (1996), reconhecendo que o processo de inovação pertence à perspectiva de processos internos da empresa, alteraram a designação da referida perspectiva para Aprendizagem e Desenvolvimento. Desta forma, é desde então considerado que a quarta perspectiva do BSC deve identificar a infra-estrutura tecnológica, de capital e humana, para que a organização possa crescer e desenvolver no curto e médio prazo.

A perspectiva aprendizagem e crescimento procura identificar os objectivos e indicadores que são responsáveis por orientar o crescimento organizacional, ou seja enquanto os objectivos das outras três perspectivas indicam onde e como a empresa de deve destacar para obter um excelente desempenho, os objectivos de aprendizagem e crescimento revelam qual a infra-estrutura que possibilita a consecução ideal dos objectivos das outras perspectivas (Santos, 2006: 46).

Esta relação sustenta a razão pela qual a perspectiva de aprendizagem e crescimento é vista como a fonte de todas as outras e, nos esquemas do BSC, é representada sempre na base das outras perspectivas. Esta perspectiva tem como objectivos a descrição dos activos intangíveis de uma organização e respectiva contribuição na estratégia da organização.

#### **4.2.1 – Classificação dos Indicadores**

Teoricamente, existem várias classificações de indicadores que se enquadram no âmbito da perspectiva de aprendizagem e crescimento. Santos (2006), refere que estes deverão ser aptos a:

##### **1. Medir capacidades e aptidões:**

Para se desenvolver os RH devem ser considerados aspectos de várias ordens. Primeiro, devem ser identificadas as competências diferenciadoras para atingir uma estratégia. Uma boa maneira de o começar é recorrer a um inventário de competências actuais.

Um segundo aspecto consiste em utilizar um processo de planeamento de desenvolvimento pessoal como forma de motivar os funcionários a melhorar as suas aptidões.

Finalmente, devem ser encorajados estilos de vida saudáveis para, desta forma, reduzir as despesas com a saúde dos funcionários, reduzir o nível de absentismo, melhorar a moral e a produtividade.

##### **2. Medir as ferramentas disponíveis:**

Melhorar apenas as capacidades e aptidões dos RH, não significa garantia de sucesso. Paralelamente, há que certificar-se que estes dispõem de recursos que lhes permitam executar e operacionalizar as aptidões e capacidades entretanto adquiridas. Devem, então, ser utilizados alguns indicadores nestas áreas. Um primeiro indicador relacionado com os instrumentos tecnológicos, para que se possa aferir se os funcionários estão dotados de equipamento moderno que lhes permita executar eficazmente as suas funções.

Um segundo indicador a utilizar é o do acesso à informação. Enquadram-se nesta categoria indicadores que permitam aferir se os funcionários têm acesso à informação necessária para o desempenho das suas actividades.

### 3. Medir a motivação e o alinhamento:

O acesso tanto a tecnologia moderna como a informação adequadas para o desempenho das funções, assim como a formação e a partilha de conhecimento, de pouco servirão se o funcionário não estiver motivado ou, ainda, se não estiver alinhado com os objectivos organizacionais. Para avaliação da motivação o indicador a utilizar poderá ser o índice de satisfação dos empregados. A satisfação é um dos indicadores mais comuns e bastante valioso para averiguar se são necessárias acções de melhoria em determinadas áreas. Normalmente, recorrem-se a questionários apropriados aos funcionários.

No que refere ao alinhamento, normalmente, este é medido através do número de *Scorecards* produzidos. O Quadro 4.1 exemplifica alguns indicadores que podem ser utilizados nesta perspectiva do BSC:

Quadro 4.1 – Indicadores da perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento

<b>Exemplos de indicadores:</b>	
<b>Aprendizagem e desenvolvimento</b>	
Custos em formação por cliente	Produtividade por empregado
N.º médio de anos ao serviço	Número de <i>Scorecards</i> produzidos
Percentagem de empregados com formação superior	Promoções de actividades salutareas
Absentismo	Horas de formação
Taxa de rotação	Objectivos pessoais atingidos
N.º de sugestões por empregado	N.º de avaliações ao desempenho realizadas
Satisfação dos empregados	Planos de comunicação
Valor acrescentado por empregado	Acidentes reportados
Índice de motivação	Índice de computadores por empregado
Qualidade do ambiente de trabalho	Gestão de conhecimento
Nível de comunicação interna	Infracções éticas

Fonte: Adaptado de Santos (2006: 112)

Para Bancaleiro (2007), mais importante do que criar uma cultura de medição dos RH é encontrar os indicadores certos que ligam as pessoas ao plano estratégico da organização. Antes de entrar na classificação propriamente dita dos indicadores, existem aspectos transversais que deverão ser tidos em conta na abordagem às pessoas.

«Conhecer os elementos essenciais sobre a componente humana numa organização é uma base essencial para o tratamento de qualquer outro indicador possa ser feito numa forma completa e segura» (Bancalero, 2007: 59).

Tal, significa que existem certos indicadores que, embora não sejam estratégicos, poderão vir a sê-lo na medida em que dão a conhecer os funcionários de uma organização. Temos como exemplos:

- i) Número de efectivos e taxa de redimensionamento. Permitem, respectivamente, conhecer a composição e acompanhar a evolução do número de empregados de uma organização.
- ii) Efectivos repartidos por género, idade, antiguidade, tipo de contrato, grupo funcional. O objectivo destes indicadores é conhecer e acompanhar a evolução dos empregados, por critérios importantes, aos níveis sociais, organizacionais e legais.
- iii) Rácio de operacionalidade. Este rácio permite conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o rácio entre empregados com funções essencialmente ligadas ao negócio.

Existem diferentes formas de agrupar os indicadores por tipo. No entanto, este autor enumera os indicadores agrupando-os pelos processos que considera mais importantes da FRH, nomeadamente, recrutamento, integração, compensação, clima organizacional, comunicação, desenvolvimento, retenção.

- Indicadores de atracção, recrutamento e integração

Recrutar as pessoas erradas pode trazer custos elevados para a organização. Já a admissão de um candidato de alta qualidade ocasiona aumentos de produtividade e, para além disso, incita outras pessoas também de alta qualidade, facilitando por propagação a criação de uma empresa de elevados desempenhos. «Se o activo mais valioso de uma organização são as suas Pessoas, então o processo de as atrair, recrutar e integrar é, certamente, um dos que mais pode contribuir ou dificultar o seu sucesso» (Bancalero, 2007: 64). Com as características que actualmente são exigidas às organizações – competitividade e velocidade. Conforme sublinha Bancalero (2007) os sistemas tradicionais de recrutamento já não são os mais adequados. Cabe aos profissionais de RH encontrar a melhor solução para preencher as necessidades de recrutamento. Mais do que encontrar a pessoa, o que a organização procura é encontrar a melhor, a pessoa certa, de forma mais rápida e eficaz para preencher a sua lacuna.

Actualmente, as organizações que acreditam, verdadeiramente, que as pessoas fazem a diferença, olham o recrutamento como um processo bastante vasto. Para se conseguir

recrutar os “melhores” este processo deverá começar mais cedo. A organização deve criar, internamente, condições de atracção dos melhores. Tal pode ser conseguido, conforme enumera Bancalero (2007) sob duas formas. Através do investimento na criação de uma marca que assinala a diferença e consiga atrair os candidatos certos e através de ligação às universidades. No processo de recrutamento, ao contrário do que acontecia tradicionalmente, as organizações começam a perceber que após a selecção do candidato e, tão importante como este processo, é uma boa integração. Bancalero (2007) salienta o facto de existirem estudos que provam que a taxa de abandono é maior nos primeiros dezoito meses e que a maioria dos casos não se ficou a dever a questões contratuais mas sim devido a problemas com a integração nas equipas. Assim, cabe às organizações desenvolverem sistemas de acompanhamento e que facilitem os primeiros meses numa organização.

Um bom recrutamento não é apenas aquele que encontra o candidato com as melhores competências técnicas, mas também aquele que consegue atrair o candidato com as competências comportamentais necessárias e adequadas para lidar com os problemas naturais de integração na equipa e na cultura da organização. «A saída dum colaborador no primeiro ano, por sua iniciativa ou por iniciativa da empresa é, regra geral, um indício forte dum recrutamento de pouca qualidade» (Bancalero, 2007: 75).

- Exemplos de Indicadores:

- i) Tempo médio de recrutamento: permite conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente a eficácia do processo de recrutamento
- ii) Custo médio por admissão: permite conhecer, acompanhar a evolução interna e externamente de quanto a empresa está a investir em recrutamento, dando, ao mesmo tempo, uma indicação sobre a produtividade nesta área. Pode ser utilizado para comparar os custos de recrutamento directo com recrutamento feito por consultores especializados.
- iii) Taxa de admissão de empregados: permite conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente a percentagem de empregados que são admitidos para a organização.
- iv) Taxa de saída de recém-admitidos: permite conhecer, acompanhar a evolução interna e externamente a eficácia do processo de integração de novos empregados.

Dada a importância de que o processo de integração se reveste, uma análise complementar a este rácio, seria útil para aferir, também, da qualidade do recrutamento.

Este aferição é particularmente importante para as organizações que têm uma política de integração devidamente formalizada e controlada. Assim temos:

- v) Taxa de abandonos no primeiro ano;
- vi) Taxa de demissões involuntárias no primeiro ano;

Outros indicadores podem ser desenvolvidos consoante as análises que as organizações pretendam efectuar ou consoante o tipo de informação que pretendam recolher. Normalmente são as empresas que têm uma forte política de integração as que desenvolvem mais rácios. É ainda normal existir, neste tipo de organizações, planos de integração que podem ser sob a forma de manual de acolhimento, entrevistas ou questionários relacionados com a integração ou, ainda, sob a forma de «nomeação de alguém (padrinho, mentor) cuja função é facilitar, principalmente do ponto de vista emocional, os (sempre desconfortáveis) primeiros tempos de um recém-chegado à empresa» (Bancalero, 2007: 77).

- Indicadores de formação e desenvolvimento

Um aspecto relevante no que se refere à formação é a medição da sua eficácia. Significa que deverá ser, posteriormente, avaliado o impacto que a formação teve na melhoria da *performance* dos formandos. Medir a eficácia de formação, salienta Bancalero (2007), traz benefícios a vários níveis, nomeadamente:

- a) Evita a formação estritamente para cumprimento de normas legais;
- b) Evita a formação feita tardiamente, na tentativa de conseguir uma solução milagrosa para uma lacuna que a organização necessita ver preenchida;
- c) Contribui para orientar e ligar a formação com os objectivos estratégicos da empresa;
- d) Contribui para identificar a formação que efectivamente se traduz em valor acrescentado;
- e) Contribui para provar a quem decide que a formação é um investimento e não um custo.

Apesar das evidentes vantagens em medir a eficácia da formação, este processo nem sempre é fácil. Poderá ser feito um teste comparável com o ponto de partida ou, ainda comparando o desempenho do formando com o dos seus pares que não tiveram formação. A Forma mais prática e objectiva poderá ser através da comparação da produtividade antes da formação com a que é apresentada alguns meses depois.

- Exemplos de indicadores:
  - i) Investimento médio de formação por empregado: Tem como objectivo conhecer e acompanhar a evolução da formação. Compara ainda interna e externamente o que a empresa está a investir neste âmbito. Funciona como indicador da importância dada a esta área.

Este indicador é usado em termos globais. Existem, ainda, outros indicadores, conforme Bancaleiro (2007) enuncia, que podem ser usados, consoante a informação pretendida, nomeadamente:

- ii) Média de horas de formação por empregado;
- iii) Taxa de formação em horas;
- iv) Taxa de participação.

Conhecer o investimento que é feito em formação por empregado é importante na medida em que permite conhecer o esforço que a organização está a fazer na melhoria das competências das pessoas. Pode verificar-se que o custo de um curso teve um valor elevado mas, apesar disso, a relação custo-benefício ser favorável. «Em suma, mais importante que medir o que é investido em formação (custo), é medir o impacto que essa formação teve na empresa (valor)» (Bancaleiro, 2007: 86).

- Indicadores de desempenho e produtividade

No competitivo universo empresarial, uma das condições fundamentais, se não a fundamental, é a manutenção de elevados níveis de produtividade e, se necessário for, existir um processo no seio da organização, que leve a aumentos contínuos e mais rápidos do que a concorrência. Para tal, devem maximizar os níveis de desempenho e consequente produtividade das pessoas.

São várias as características que uma organização deve possuir para elevar os níveis de produtividade. Bancaleiro (2007) sugere que, no que refere às pessoas, uma empresa deve empenhar-se convictamente na avaliação dos seus colaboradores, na delegação de poderes de decisão e desenvolvimento de competências dos que estão alinhados com a cultura da mesma. Deve desenvolver sistemas de recompensa, de reconhecimento, premiando resultados excepcionais e penalizando resultados abaixo do esperado. Deve, ainda, medir continuamente o desempenho e produtividade. Para se poder aferir os níveis de desempenho das pessoas, é importante clarificar alguns conceitos que, sendo

diferentes, muitas vezes são tratados nas organizações como só de um conceito se tratasse: empenho, desempenho (*performance*), objectivo, resultado e produtividade.

Empenho (ou esforço) é o nível de energia e criatividade (talento) humano colocado no exercício de uma tarefa. Desempenho é a forma como alguém usa essa energia para atingir um fim pretendido, que é usual chamar de objectivo. Resultado é a consequência da utilização dessa energia. Produtividade é o rácio entre o resultado obtido e a quantidade de energia despendida. Desempenho e produtividade são as duas faces da mesma moeda (Bancaleiro, 2007: 88).

Donde se conclui que bons níveis de desempenho originam elevada produtividade e, por sua vez, elevadas produtividades contribuem para alta rendibilidade.

Os objectivos dos indicadores de produtividade são, conhecer e acompanhar a evolução dos resultados da actividade dos colaboradores de uma organização. Podem ser abordados de diferentes perspectivas, utilizados para comparar internamente entre as diferentes unidades de negócio ou, externamente, para comparar o comportamento face à concorrência. São vários os indicadores que podem ser utilizados para mensuração da produtividade. Estes são utilizados em conformidade com o tipo de organização e de acordo com a forma como a informação será utilizada.

- Exemplos de indicadores:

- i) Produtividade medida pelo volume físico

A produtividade pode ainda ser medida em termos de actividade (e.g., média diária de visitas), medida em dinheiro (e.g., custo salarial por unidade).

A informação financeira fornece, também, um conjunto de informação que permite criar indicadores de produtividade. Com base em indicadores financeiros (resultados brutos, resultados líquidos, Valor Acrescentado Bruto (VAB), Margem Bruta, Margem Líquida), podem ser criados indicadores de CH, tais como:

- ii) VAB por Homem/Hora

Este indicador informa quanto Valor Acrescentado Bruto (VAB) é criado, em termos médios, por funcionário e por hora.

- iii) Resultado Líquido por Hora de Remuneração

Esse indicador informa qual a proporção entre o resultado líquido produzido numa hora e o custo salarial dessa hora.

- Indicadores de remuneração e benefícios

Subjacente a uma boa gestão do CH está uma eficaz política de remuneração. Bancaleiro (2007) sublinha que a remuneração é um dos três aspectos a que os colaboradores dão mais importância. Os outros dois são a função que desempenham e as relações que estabelecem no trabalho.

No que refere às organizações a remuneração (salários) pode ter duas abordagens:

- i) Como um custo, e como tal, ser minimizado. Neste entendimento justifica-se a contratação pelo valor mais baixo do mercado, a redução de custos com formação, a defesa de uma política de baixos salários.
- ii) Como um investimento, que se for encarado e tratado com a mesma filosofia de outros tipos de investimentos, bem gerido, pode trazer retornos positivos, na medida em que se está perante um estilo de gestão que procura atrair as pessoas com melhores competências para potenciar o negócio, que cria planos para desenvolver os seus talentos, que estrutura sistemas que incentivem e premeiem as pessoas pelo mérito e alcance de objectivos.

Da mesma forma que um investimento em publicidade pode trazer um aumento da quota de mercado, também um prémio de produtividade ou um plano de incentivos, pode levar o funcionário a um maior empenho e, conseqüentemente a um aumento de vendas. «Nos dias que correm, as políticas remuneratórias têm de ser bastante mais flexíveis, individualizadas, produtivas e orientadas para a contribuição para os objectivos da organização a curto, médio e longo prazo» (Bancaleiro, 2007: 97).

O mesmo autor enuncia, ainda, que as políticas remuneratórias devem contribuir activamente para:

- a) Atrair o potencial humano necessário aos objectivos da empresa. Não significa que a organização deva ter uma política de salários elevados, deverão ser as adequadas de forma a atrair os colaboradores certos. Estas políticas podem revestir-se sob a forma de prémios de produtividade, planos de incentivo ou políticas salariais diferentes dentro da mesma organização.
- b) Focalizar as Pessoas nos objectivos fundamentais e incentivá-las a alcançá-los.
- c) Premiar o esforço e contribuição individual para os resultados da organização, criando modelos de desempenho.
- d) Facilitar o trabalho em equipa, onde a filosofia subjacente seja a de que o verdadeiro sucesso só existe se for de todos.
- e) Incentivar a aprendizagem e melhoria contínua de competências.

- f) Reter o talento humano. Quando se fala em reter o talento humano, deverá ser o talento certo para cada tipo de organização. Existem pessoas que, embora tenham bastante talento, poderá não ser o adequado a determinado tipo de actividade.

Se a remuneração/benefícios forem adequados ao nível de desempenho do colaborador, poderá gerar um “ciclo vicioso” bastante favorável à empresa, conforme podemos concluir pela análise à Figura 4.2, relativa ao modelo teórico de incentivo do desempenho.

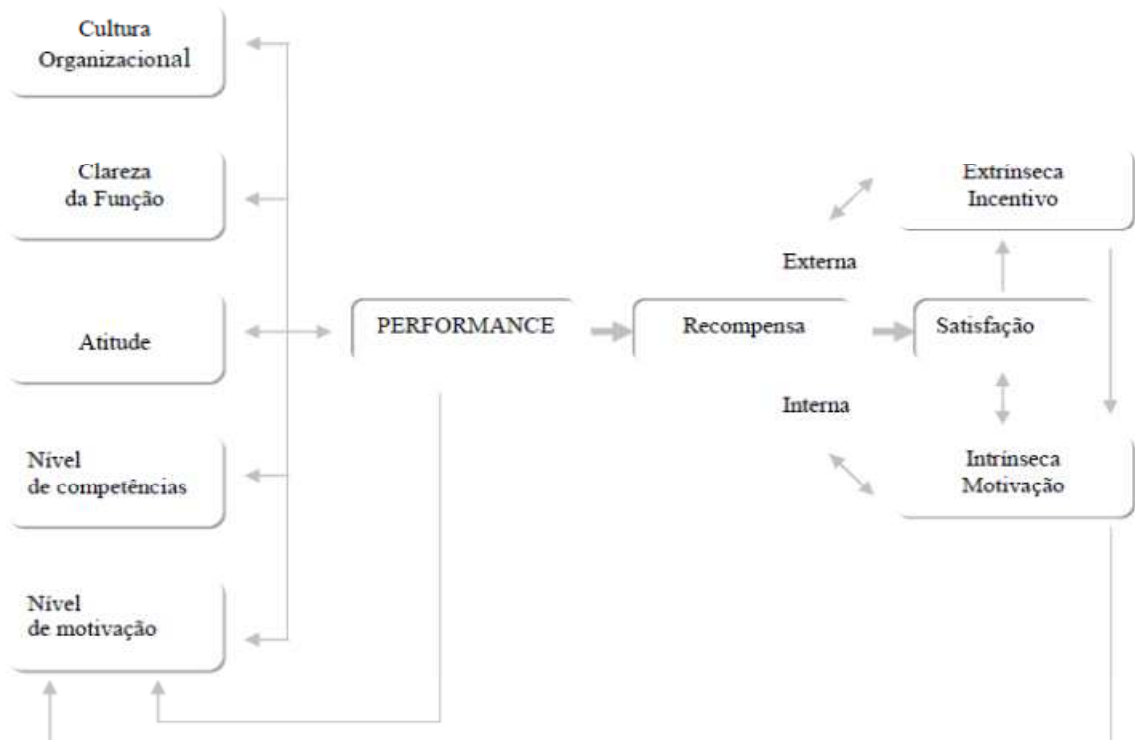


Figura 4.2 - Modelo teórico de incentivo do desempenho

Fonte: Adaptado de Bancaleiro (2007:101)

Este modelo permite realçar a influência que a *performance* e as recompensas têm na satisfação e motivação e, por sua vez, a *performance* é influenciada por vários factores que se influenciam entre si. A recompensa e o sistema de prémios (plano de incentivos) funcionam como impulsionador motivacional. Para que o sistema de prémios seja eficaz, «tem de haver uma relação claramente percebida por cada indivíduo entre o seu nível de esforço e o nível de resultado obtido e entre este e o sistema de recompensa» (Bancaleiro, 2007: 101). No entanto, se existir uma quebra neste elo - esforço desenvolvido – sistema de prémios/ recompensas, o plano de incentivos não funcionará

como instrumento gerador de energia e criatividade e, desta forma, falha os seus objectivos.

A Figura 4.3 relaciona a cadeia de valor entre o esforço e resultado desse esforço e a recompensa. Se a recompensa for a adequada, poderá gerar um ciclo permanente de esforço por parte das pessoas.

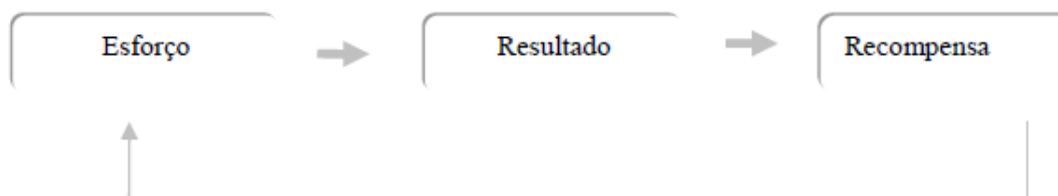


Figura 4.3 - Gestão da expectativa motivacional

Fonte: Adaptado de Bancaleiro (2007:102)

Bancaleiro (2007) foca que um bom plano de incentivos deverá ter como essenciais as seguintes características:

- i) Traduzir sem ambiguidades os objectivos e os valores da empresa.
- ii) Ser estimulante, no sentido de levar os colaboradores a disporem-se a fazer um esforço adicional para serem recompensados.
- iii) Ser flexível, permitindo a adequação às necessidades da empresa ao longo do ano em termos de tarefas/produtos a trabalhar.
- iv) Justo e equilibrado, fazendo com que as possibilidades sejam transversais a todos os colaboradores.
- v) Simples e fácil de entender, para que as pessoas sejam capazes de calcular quanto vão auferir.
- vi) Pagar o desempenho individual e reforçar a colaboração com a equipa. Um sistema de recompensas deve ser individual dado que a motivação psicológica que lhe está subjacente (esforço - resultado – recompensa) também é individual. Ainda que assente no prémio individual, deverá ser complementado com uma componente de prémio de equipa.
- vii) Fiabilidade do programa. A validade dos sistemas de recompensa está dependente das métricas que lhes estão associadas.

Como exemplos de indicadores de remuneração e benefícios, podem ser calculados, entre outros, a remuneração média por empregado que permite conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o valor da remuneração média paga aos funcionários. Este indicador pode ser calculado e apresentado de diversas formas,

consoante a análise que se pretenda. Assim, o cálculo pode ser feito considerando no numerador apenas a componente fixa da remuneração ou, estas, acrescidas de todas as componentes variáveis. A remuneração média por empregado pode ainda ser calculada por departamento, unidade de negócio, etc.. Pode ainda ser feita uma análise aos custos totais com remunerações incluindo na remuneração os encargos fiscais (segurança social) e outros benefícios concedidos (e.g. seguro de saúde)

Tal como em todas as médias, esta também pode sofrer distorções pelo que, Bancaleiro (2007) sugere que se eliminem as franjas, isto é, uma percentagem relativa das remunerações mais altas e mais baixas, para que se evitem as distorções provocadas por situações excepcionais.

- a) Flexibilidade salarial: permite conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente qual a percentagem da remuneração total que não é fixa. Este indicador poderá ser particularmente importante na medida em que informa sobre a componente salarial que está ligada ao desempenho, «indiciando, desta forma, o nível em que a empresa está a usar a remuneração como investimento para focalizar os colaboradores nos objectivos da organização» (Bancaleiro, 2007: 107). Daí que só devem ser incluídas neste indicador apenas as remunerações variáveis relacionadas com o desempenho, não devendo ser incluídas outras remunerações que, embora sendo variáveis, nada têm a ver com desempenho (ajudas de custo, horas extraordinárias). Ao ser usado como termo comparativo com outras empresas do mesmo sector ou em empresas homogéneas, este indicador mede a competitividade da política salarial.
- b) Produtividade da hora salarial: permite conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente qual o resultado líquido que é gerado por cada hora salarial. É um aprofundamento do indicador de produtividade “hora/homem”. Com efeito, duas empresas com igual facturação e igual número de trabalhadores, teriam a mesma produtividade em termos de “hora/homem”. Com este critério teriam produtividades diferentes bastando para isso terem níveis salariais diferentes.

- Indicadores de retenção de talento

Bancaleiro (2007) salienta que a retenção de talento deverá ser o processo mais esquecido e menos estudado de toda a GRH. O autor atribui este facto ao desconhecimento, por parte das organizações, do custo real da saída de uma pessoa.

Para além dos custos directos, existem ainda os custos indirectos, não menos importantes, nomeadamente:

- i) O impacto moral da equipa e conseqüente perturbação;
- ii) O impacto da perda de relação com clientes que o colaborador que saiu pode levar consigo;
- iii) O impacto que terá no negócio a perda de alguém que conhece a estratégia da organização.

Apesar dos factores referidos a considerar quando se fala em retenção, existem, no entanto, factores que podem, também, ser alvo de atenção. Uma taxa de retenção demasiado alta pode, por uma lado, ser um indicador de que a organização tem o “poder” de conseguir reter os colaboradores de alto desempenho mas, por outro lado, pode ser um indicador que colaboradores que têm um desempenho fraco estão a ocupar as suas posições confortavelmente. «O problema não são os que se demitem e saem, são os que se demitem e ficam! E, isto acontece quando o ambiente se torna demasiadamente confortável e existe “algemas douradas”» (Bancalero, 2007: 145).

Outro aspecto não menos importante é o facto de todas as organizações necessitarem, pelo menos ciclicamente, de alguma renovação. O importante é saber orientar a energia de forma selectiva e inteligente para os colaboradores que são os verdadeiros interesses da organização, isto é, para os casos de talento e de elevado desempenho. Nos casos em que o desempenho é fraco, a organização só tem a ganhar com as saídas, daí que a solução correcta passe por facilitar a saída.

Bancalero (2007) sublinha o facto da palavra retenção ter estreita relação com a ideia de fim de contrato, de tal forma que a grande maioria de actividades de retenção sejam de carácter reactivo. Tal, significa que, apenas quando alguém pede a demissão é que a organização pensa em formas de reter esse colaborador, pois é nessa altura que são alertados para o facto de essa pessoa ser um elemento de grande valor e, conseqüentemente, tudo deve ser feito para o reter. «Só se pensa em reter alguém quando, no mínimo, nos passa pela cabeça a ideia que essa pessoa possa estar a planear a abandonar o barco» (Bancalero, 2007: 146). O processo de retenção não deve apenas ser pensado quando se teme que colaboradores talentosos e de alto desempenho possam abandonar a organização. Este processo começa com a disponibilização da vaga e continua com a condução do processo de recrutamento. Embora possa parecer prematuro pensar-se em retenção nesta fase, a forma como a oferta de trabalho é anunciada, a entrevista e todos os processos feitos durante o

recrutamento são importantes para que o ex-candidato e agora colaborador não se sinta defraudado, não sinta que «foi-lhe mostrado o céu durante o recrutamento e entrou no inferno no dia em que foi admitido» (Bancalero 2007: 147).

Outro factor fundamental na retenção é a cultura e o ambiente organizacional. Ao serem confrontados com ambientes estagnados, de grande desordem e falta de clareza, os bons profissionais podem sentir-se tentados a procurar alternativas.

Não menos importante é a política salarial. «A ideia de que a taxa de retenção depende do nível salarial é completamente falsa. Quando as pessoas se queixam nos inquéritos sobre a remuneração é maioritariamente sobre as injustiças relativas e sobre a falta de recompensa pelo esforço» (Bancalero, 2007: 147). Uma boa política salarial deve recompensar o bom desempenho e penalizar o mau desempenho.

- Exemplos de indicadores:

- i) Taxa de saídas de empregados

Permite conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o número de empregados que saem da organização. Esta taxa que indica o nível de não retenção, deverá ser analisada conjuntamente com o motivo de saída. Podem ser saídas por iniciativa da organização (involuntárias) ou saídas por iniciativa do empregado (voluntárias). Uma taxa de abandono voluntário acima de determinado nível pode ser indício de alguns problemas organizacionais.

Este indicador poderá ser analisado de inúmeras formas, consoante o tipo de informação que se pretenda analisar:

- ii) Taxa de abandono;
    - iii) Taxa de abandono por razões salariais;
    - iv) Taxa de abandonos no primeiro ano.

- Indicadores de tempo de trabalho

Os indicadores de tempo de trabalho desenvolveram-se em torno de dois factos: as ausências ao trabalho – absentismo, e o trabalho para além do horário normal de trabalho – trabalho suplementar. Bancalero (2007) refere que foram efectuados estudos que associam o absentismo à insatisfação no trabalho. Apesar da correlação destas duas variáveis não ser muito forte (inferior a 0,40) é, no entanto, superior a outros fenómenos, tais como o subsídio de doença ou a conveniência pessoal. O trabalho suplementar é aquele que é feito em consequência de situações pontuais de emergência de volume de trabalho. O autor refere que em muitos casos o trabalho suplementar é feito para justificar

uma remuneração adicional. Sustenta esta sua afirmação com dois factos. O primeiro argumenta que, quando a administração de uma empresa decide acabar inequivocamente com o trabalho suplementar, a empresa não sente qualquer consequência negativa na produção ou na qualidade do serviço. O Segundo, e talvez o mais forte dos dois argumentos, é o facto de muitas vezes existir alguma “disponibilidade” por parte dos trabalhadores, pois só desta forma se justifica que uma empresa com uma relativa taxa de absentismo não necessite de recorrer nem a admissões nem a trabalho suplementar.

- Exemplos de indicadores:

- i) Taxa de absentismo: permite conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o tempo médio de ausência ao trabalho por empregado.

Um dos erros comuns das organizações é considerar o absentismo como fraudulento e não analisar o que está por de trás do fenómeno. Para além de doença, se o absentismo estiver relacionado com insatisfação, a organização deverá procurar saber quais as razões que levam a essa insatisfação.

- ii) Taxa de trabalho suplementar: permite conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o tempo médio que cada empregado dedica a trabalho extraordinário num determinado período.

As experiências levadas a cabo por Kaplan e Norton (1997), em empresas de serviços e indústria na elaboração do BSC, concluíram que a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento assenta em três principais categorias: Capacidades dos funcionários, Capacidade dos sistemas de informação, Motivação, *empowerment* e alinhamento.

#### **4.2.2 - Capacidade dos funcionários**

Uma das mudanças mais radicais que se operou nas organizações, nas últimas duas décadas, foi o papel dos funcionários. O pensamento que caracterizava a era industrial nada tem a ver com o pensamento na era da informação. Neste último, ao contrário do que sucedia no primeiro, é dado relevo à filosofia de gestão que cada funcionário é capaz de transpor para a organização. Esta mudança é acompanhada com a necessidade de que o conhecimento dos empregados seja continuamente melhorado para, desta forma, as suas mentalidades e capacidades criativas serem direccionadas no sentido dos objectivos organizacionais. Daí, ser fundamental o desenvolvimento das capacidades dos funcionários, investindo nestes, nomeadamente, em formação.

Ao longo deste trabalho já foram feitas referências ao facto de talentos, atitudes, e comportamentos, impulsionarem o desempenho que, devidamente recompensado, produz efeitos ao nível da satisfação. Não será exagero, portanto, referir que estes aspectos geradores de competências, motivação e satisfação dos RH são a base e impulsionadores do alcance da estratégia organizacional. A organização do futuro exige uma especial atenção às novas políticas de RH. Deve disponibilizar meios necessários e suficientes para qualificar os seus funcionários, para adquirirem autoconfiança e segurança.

Perante os desafios da economia global e para concorrerem eficazmente as organizações devem conservar, motivar e utilizar com eficácia o pessoal mais talentoso que conseguiram atrair. Exigem-se, então, novas abordagens. «Pressupostos e políticas que derivam do modelo corporativo do século XX são uma base inadequada para o contrato social do século XXI» (Kanter 1998:149).

As novas políticas devem reflectir as novas formas de segurança sem descurar as realidades afluentes da flexibilidade, mobilidade e mudança. As novas formas de segurança é um conceito que deriva não do facto de se ter segurança enquanto empregado mas de uma segurança que deriva de se saber ser empregável. «A segurança da empregabilidade vem da oportunidade para acumular o CH de qualificações e reputação que pode ser investido em novas oportunidades à medida que surgirem» (Kanter, 1998: 149). As pessoas fortificadas por capital intelectual ou qualificações técnicas estão em melhor posição para obter empregos bem remunerados quer seja no local onde trabalham, numa empresa concorrente ou mesmo por conta própria. Perante esta realidade, as organizações ao mesmo tempo que qualificam os seus trabalhadores, contribuindo para o trabalhador do conhecimento, devem também tornar desafiante e estimulante a permanência destes trabalhadores sob pena de perderem vantagens competitivas.

É tempo para um novo contrato social baseado nas novas realidades. Este “contrato” deve mostrar às pessoas o que a companhia está disposta a fazer para as ajudar a construir o seu próprio futuro. Deve ser uma afirmação explícita do valor atribuído às pessoas. E deve ser um empenhamento em acções e investimentos específicos nas pessoas (Kanter, 1998: 156).

Esta autora enumera os princípios pelos quais os gestores das empresas se deveriam guiar, redigidos e divulgados sob a forma de um acordo, nomeadamente:

→ Satisfação dos funcionários

A primeira área de mensuração, a satisfação dos funcionários, quando realizada, facilmente se conseguem atingir as restantes, isto é, um funcionário satisfeito tende não só a permanecer na organização como também a empenhar-se, aumentando consequentemente a sua produtividade. Desta forma, o enfoque primordial da organização deverá incidir na satisfação do funcionário.

A importância da medição do nível de satisfação dos funcionários resulta do pressuposto que estes são considerados fundamentais para as organizações. Funcionários com ânimo, satisfeitos, são o pré-requisito para o aumento da produtividade, capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes. «Portanto, para que as empresas alcancem um alto nível de satisfação dos clientes, pode ser necessário que os clientes sejam atendidos por funcionários satisfeitos» (Kaplan e Norton, 1997: 135). Ainda nesta abordagem e, conforme salientam estes autores, deve ser dada especial atenção ao facto dos funcionários menos satisfeitos, com baixos níveis de moral, poderem ser os que mais interagem com os clientes. Entre os indicadores enumerados por estes autores susceptíveis de medirem o nível de satisfação dos funcionários, encontram-se:

- i) Envolvimento nas decisões;
- ii) Reconhecimento pela realização de um bom trabalho;
- iii) Acesso a informações suficientes para o bom desempenho da função;
- iv) Incentivo constante ao uso da criatividade e iniciativa;
- v) Qualidade do apoio administrativo;
- vi) Satisfação geral com a empresa.

→ Retenção dos funcionários

É de manifesto interesse que os melhores funcionários permaneçam nas organizações. Daí que estas devam saber quais as pessoas nas quais têm interesse no longo prazo. «A teoria subjacente a essa medida é de que a empresa está investindo a longo prazo nesses funcionários para que quaisquer saídas indesejadas não representem uma perda do capital intelectual da empresa» (Kaplan e Norton, 1997: 136).

O Nível de retenção é medido através do índice de rotatividade.

→ Nível de produtividade dos funcionários

A produtividade dos funcionários mede a repercussão do nível de competências pela inovação, pela melhoria de processos internos e pela satisfação dos clientes. «A meta é estabelecer a relação entre a produção dos funcionários e o número de funcionários

utilizados para que esse nível de produção seja alcançado.» (Kaplan e Norton, 1997: 136).

A medida mais óbvia consiste em determinar o volume de produção por funcionário. No entanto, dada a simplicidade deste rácio, esta medida além de não contemplar todos os factores (por exemplo os custos), pode ser condicionada. Não incluindo os custos associados à receita gerada, a receita por funcionário pode aumentar ainda que os lucros diminuam. O outro aspecto refere-se ao facto de os gestores necessitarem de apresentar objectivos e, sendo esta medida um rácio, como tal, pode ser manipulado, aumentando o número de receitas sem aumentar o número de funcionários, obtendo, assim, um quociente mais satisfatório.

#### **4.2.3 – Capacidades dos sistemas de informação**

Se é reconhecido que a motivação, conhecimento e as capacidades dos funcionários são qualidades intrínsecas necessárias para que os RH possam atingir as metas estabelecidas das perspectivas clientes e processos internos, deverá ser igualmente reconhecido que, para que possam actuar com a eficiência e eficácia que lhes é exigida, deverão estar munidos de informação em quantidade e qualidade sobre os clientes e os processos internos. Para Santos (2006), uma condição imprescindível para que os funcionários desempenhem as suas funções eficazmente, é a qualidade dos sistemas de informação. Só com sistema de informação eficazes, que possam munir os funcionários de informação sobre clientes, processos internos e consequências financeiras das suas decisões, é que se consegue sobreviver num ambiente competitivo como o que temos vindo a atravessar e será, decerto, a competitividade que marcará o futuro das organizações.

Kaplan e Norton (1997) exemplificam, salientando que os RH da linha da frente necessitam de informações precisas referentes ao relacionamento dos clientes com a organização, tais como, o segmento em que se situa cada cliente, para que possam aferir o nível de esforço a ser dispendido a satisfazer com cada cliente quer seja no relacionamento, no negócio em curso ou, para conhecer e tentar satisfazer as necessidades emergentes desse cliente.

Outro exemplo dado por estes autores abrange os RH na área de operações de uma organização e a necessidade que estes têm de obter um *feedback* rápido, oportuno e preciso do impacto do produto ou serviço que foi prestado. Só com esse *feedback* é que se pode alimentar programas de melhoria. Deverão, então, existir indicadores que avaliarão a disponibilidade actual de informações relativamente às necessidades

previstas. Alguns dos indicadores sugeridos pelos autores são a percentagem de processos que oferecem *feedback* em tempo real sobre qualidade, custo e a percentagem de funcionários que lidam directamente com o cliente e que têm acesso a informação referente ao mesmo. A Figura 4.4 resume graficamente o acima exposto, isto é, relaciona a capacidade dos funcionários com a capacidade dos sistemas de informação.

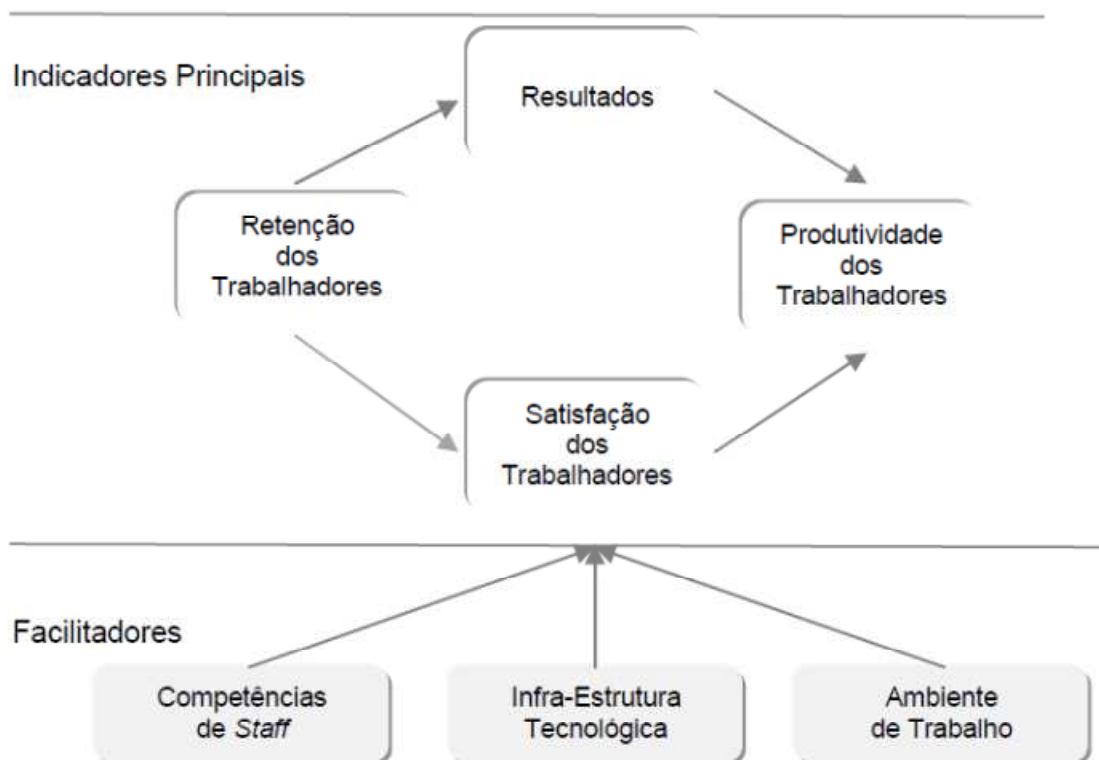


Figura 4.4 – A Estrutura de Medição da Aprendizagem e Desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996: 129)

#### 4.2.4- Motivação, *Empowerment* e Alinhamento

Ainda que munidos de informação necessária e eficiente, os RH só irão contribuir para o sucesso organizacional se estiverem motivados para tal, se tiverem liberdade de acção e decisão e se os seus objectivos pessoais estiverem alinhados com os objectivos corporativos. Daí que, para Kaplan e Norton (1997), o terceiro indicador da perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento foque o clima organizacional numa perspectiva de motivação e de espírito de iniciativa. Para Cruz (2009), os alicerces das transformações internas são pessoas competentes e motivadas, dado que só com esta ambivalência se poderá questionar práticas e mudar comportamentos que permitirão à organização manter um mecanismo bem sucedido no cumprimento da proposta de valor.

«Em larga medida, são hoje conhecidas as características da organização do futuro. O que está em falta, contudo, é o “contrato social do futuro” que motivará as pessoas para o trabalho nela» (Kanter 1998: 145). Esta autora enumera, assim, as novas ferramentas da motivação:

1. *Missão.* É fundamental ajudar as pessoas a acreditarem na importância do trabalho que desempenham, levá-las a acreditar que o que fazem é útil e importante na persecução da estratégia. Os bons chefes podem inspirar os seus funcionários e dar a estes um sentimento de objectivo e orgulho no seu trabalho. O orgulho, a sensação de que se contribui para algo importante é muitas vezes uma fonte de motivação mais forte do que a progressão na carreira ou até do que o sistema de recompensas baseado na promoção. Os profissionais técnicos, por exemplo, são muitas vezes motivados mais eficazmente pelo desejo de verem o seu trabalho contribuir para a excelência de um produto final.
2. *Controlo da agenda.* Enquanto as carreiras perdem a sua certeza e o futuro das organizações é cada vez menos previsível, as pessoas devem ser responsáveis pelas suas vidas profissionais. Cada vez mais os profissionais tendem a preferir empregos sedutores e de prestígio em favor de empregos que lhes dão um maior controlo sobre as suas próprias actividades. Quando os responsáveis estão a dar aos seus subordinados oportunidades para estes trabalharem em projectos da sua predilecção, enfatizando os resultados em vez de procedimentos e delegam trabalho e decisões em relação ao como fazer, estão a tornar capazes os trabalhadores de escolherem os seus próprios projectos, sendo este facto uma forte recompensa e extremamente motivador.
3. *Aprender.* A oportunidade de aprender novas qualificações ou de as aplicar em novos contextos é um motivador importante num ambiente turbulento porque proporciona alguma segurança quanto ao futuro, visto que “a organização que aprende” terá maiores probabilidades de se tornar uma organização de sucesso.
4. *Reputação.* A reputação é um recurso fundamental nas carreiras profissionais e a oportunidade para a melhorar é um forte impulsionador de motivação. A Acumulação de “capital” de reputação não só expande o ego do trabalhador, facto que por si só já é benéfico pois a sua auto-estima melhora e conseqüentemente o nível de empenhamento aumentará. Confere também ao trabalhador o tipo de publicidade que poderá trazer outras recompensas, inclusive outras ofertas de trabalho.

5. *Partilha da criação com valor.* Nas empresas em que é possível, deverá ser proporcionado às equipas participação nos lucros. Se for sob a forma de acções é um incentivo altamente apropriado. Como as recompensas extras se baseiam apenas nos resultados mensuráveis, esta abordagem pode funcionar como factor de retenção.

Num contexto motivante, as melhores organizações serão aquelas que sustentarão os empregos e as carreiras em trabalho flexível, ao invés de responsabilidades de emprego fixo. Para promover a inovação e a receptividade, os responsáveis deverão ver a organização sob a perspectiva de um conjunto de actividades e não como uma estrutura rígida. O investimento nas pessoas não é um fim em si mesmo. É um instrumento para conseguir concretizar objectivos estratégicos na perspectiva interna e consequentemente alcançar sucesso junto dos clientes. Uma das formas de medir a motivação e o *empowerment* dos funcionários é através do número de sugestões dadas pelos mesmos. Esse indicador pode ser complementado pelo número de sugestões que foram executadas. Este último indicador demonstra a qualidade das sugestões na medida em que apenas as boas sugestões poderão ser implementadas.

Por outro lado, transmite aos RH confiança nas suas sugestões e de que as mesmas são valorizadas e consideradas. Este facto poderá ter efeitos muito positivos na equipa de trabalho, as pessoas sentem-se parte da organização, motiva-as e, consequentemente, torna-as mais produtivas.

A Este propósito Kanter (1998) refere que compete ainda aos responsáveis a concepção e a atribuição de projectos com realizações tangíveis, delegar responsabilidades desses projectos em pessoas capazes de os levarem a bom porto. Ao atribuir a responsabilidade de determinado projecto a um determinado funcionário este assume a sua posse e resultados (positivos) dele resultante, podendo, com esse efeito, substituir outras formas de recompensa. «Nas companhias em que as equipas de desenvolvimento do produto definem e comandam os seus próprios projectos, os membros dizem normalmente que a maior compensação que obtém é verem a publicidade aos seus produtos» (Kanter 1998: 154). Este sentido de posse leva a que as pessoas se empenhem em projectos criativos ou em resolução de problemas. Saber que são capazes de finalizar determinado projecto/tarefa e que essa finalização será uma oportunidade para eventuais recompensas e reconhecimento vai despertar no trabalhador uma dedicação extra.

Kaplan e Norton (1997) reconhecem que, ao contrário do que acontece nas restantes perspectivas do BSC, na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento foram

desenvolvidos poucos indicadores de medição. No que refere a indicadores específicos das competências dos funcionários, disponibilização de informações estratégicas e alinhamento organizacional, as empresas empregam pouco esforço para medir resultados e desenvolver indicadores que avaliem essas capacidades. «Esta lacuna é frustrante, já que uma das metas mais importantes para a adopção do scorecard como ferramenta de gestão e controlo é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais» (Kaplan e Norton, 1997: 150). Esta lacuna significa que as organizações não estão a relacionar os seus objectivos estratégicos com actividades relacionadas com os RH, tais como formação e requalificação dos mesmos, fornecimento de informação e alinhamento das pessoas, quer individual quer em equipas. Estes autores acreditam ainda que a ausência destas medidas reflecte o limitado progresso e a renitência das organizações na vinculação dos seus RH, sistemas de informação e alinhamento organizacional aos seus objectivos estratégicos.

#### **4.3 - Correlação de Perspectivas: Perspectiva Aprendizagem e Desenvolvimento na base das relações causa-efeito**

A forma adequada de reportar informação sobre o BSC não é reportando informações relativas a cada medida *scorecard* de forma independente. As relações causa-efeito devem ser analisadas através da medição da correlação entre duas ou mais medidas. «O que marca a diferença entre os outros sistemas de medição de indicadores de gestão e o BSC é a identificação que faz das relações Causa-Efeito entre os objectivos estratégicos das diferentes perspectivas» (Santos, 2006: 48). Se existir correlação entre as variáveis, significa uma confirmação da estratégia. Se, com o passar do tempo, não forem encontradas as correlações esperadas, tal, poderá significar que a teoria em que a estratégia da empresa assenta não está a surtir efeitos. A descrição da estratégia, através de objectivos e indicadores adequados são dois requisitos para um BSC bem desenhado e construído. Santos (2006), salienta a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento como estando na base da correlação das restantes perspectivas. Os indicadores devem estar ligados entre si por relações causa-efeito, «desde a perspectiva aprendizagem e crescimento (A Causa) até à perspectiva financeira (Efeito), identificando-se assim a fonte de influência do resultado final» (2006: 49).

A Figura 4.5 ilustra aquilo a que Santos (2006: 50) traduz por «se uma relação se... então...»



Figura 4.5- Exemplo de uma cadeia de relação Causa-Efeito

Fonte: Adaptado de Santos (2006:49)

Segundo a relação estabelecida por Santos (2006), se...então, conclui-se:

1. Se o objectivo é inovar nos produtos ou serviços, então terá de ser ministrada formação aos empregados;
2. Se for dada formação aos empregados então, a produção vai melhorar;
3. Se melhorar a produção então melhora a qualidade;
4. Se melhorar a qualidade, então os nossos produtos terão maior reconhecimento por parte dos clientes;
5. Se mais clientes apreciam o produto ou serviço, então aumenta o número de clientes fidelizados;
6. Se o número de clientes fidelizados for maior, então mais produtos ou serviços compram e, conseqüentemente, maior é o retorno financeiro.

Actualmente, a criação de valor nas organizações é gerada pelos seus meios humanos. Munidos de conhecimento, talento, capacidade e igualmente fortalecidos com meios que permitam partilhar essas habilidades, são os RH quem realmente dinamiza a criação de valor organizacional. Para Santos (2006) o facto dos vários autores de BSC colocarem a perspectiva relacionada com os RH na base de todas as outras, não deve ser encarado

numa perspectiva negativa, pelo contrário, significa que a consideram como os alicerces que suportam e canalizam todos os recursos no sentido do retorno descrito pela visão estratégica. Considerada como um vínculo das restantes perspectivas do BSC, faz todo o sentido, da mesma forma, considerar que os indicadores de aprendizagem e desenvolvimento não só induzem a uma melhoria dos resultados financeiros da organização como são também o sustento para o seu sucesso a longo prazo.

## **5 – O Estudo do Caso: ANA AEROPORTOS DE PORTUGAL SA**

Resultado da metodologia descrita no capítulo 1.3, a ANA Aeroportos de Portugal SA é a empresa sobre a qual irá incidir o estudo do caso deste trabalho. Irá ser descrita de uma forma sucinta uma breve História desta empresa.

Este capítulo irá, ainda, definir genericamente qual a missão, visão e valores da Empresa e qual a sua estratégia de sustentabilidade. Como o foco deste trabalho são os colaboradores e, sendo estes um dos eixos de sustentabilidade da ANA, serão apenas explorados conceitos neste âmbito. Já no que refere à apresentação do BSC da Empresa para além dos exemplos da perspectiva aprendizagem e crescimento, irão ser dados, a título de exemplo, indicadores das restantes perspectivas do BSC. De realçar que a Empresa utiliza O BSC, não estando, no entanto, todo o processo de integração concluído à data de elaboração deste trabalho.

Na perspectiva aprendizagem e crescimento, a ANA tem como política a definição de um modelo de objectivos e competências, designado por Sistema de Avaliação e Desempenho (SAD). Irão aqui ser apresentados alguns objectivos/indicadores no que refere à componente objectivos e componente competências.

As reflexões aqui apresentadas resultaram do questionário efectuado ao Director de Recursos Humanos e do manual SAD da Empresa. Os resultados apresentados referentes ao estudo que incidiu sobre os trabalhadores derivaram da recolha de dados dos questionários efectuados aos mesmos. Neste âmbito irão ser apresentados gráficos das respostas mais pertinentes no âmbito deste trabalho.

### **5.1 – Breve História**

A ANA Aeroportos de Portugal SA, designada aquando a sua fundação por ANA, EP – Empresa Pública de Aeroportos e Navegação Aérea, é das poucas empresas portuguesas cuja História se confunde com os factos mais significativos que ocorreram na economia Portuguesa. Desde logo, a sua fundação, que data de 31 de Março de 1977, ocorreu num período em que os acontecimentos pós-revolucionários ainda marcavam os espíritos e instituições Portuguesas, caracterizadas por uma aprendizagem democrática que estava em curso. Num contexto de instabilidade governativa, nem sempre era possível serem tomadas medidas de racionalidade económica. No entanto, no sector da aeronáutica civil foi possível reunir visão política, numa época em que a Empresa Pública era ainda uma legitimação das nacionalizações de 1975 e, é então,

criada a ANA, EP., com o objectivo de explorar, em termos empresariais, as infra-estruturas aeroportuárias e de navegação aérea. Estas infra-estruturas estavam, até então, a cargo da Direcção-Geral de Aeronáutica Civil.

Tendo iniciado a sua actividade em 01 de Janeiro de 1978, o trabalho inicial da ANA, EP consistiu na transformação de serviços de administração pública numa Empresa Pública de serviços. Gozava de personalidade Jurídica, autonomia administrativa e financeira, sendo dotada de património próprio. Como empresa pública ficou sobre a alçada do então Ministério dos Transportes e Comunicações.

Cabendo à ANA, EP a gestão de nove aeroportos comerciais (Aeroportos de Lisboa, Porto, Faro, Funchal, Porto Santo, Santa Maria, Ponta Delgada, Horta e Flores) que, nesta data, possuíam deficiências funcionais, teve, no imediato, de efectuar investimentos para repor a qualidade mínima exigível. Para além das deficiências funcionais e materiais que se verificavam nos aeroportos, a Empresa teve de lançar a médio/longo prazo grandes empreendimentos para dar uma resposta adequada à procura crescente de tráfego.

A política internacional de transporte aéreo era, em 1978, dominada pelas repercussões da entrada em vigor da nova política liberal americana no domínio do transporte aéreo internacional e pela evolução que se verificou na República Popular da China através da abertura para o mundo exterior. Estes factos foram determinantes para um forte aumento de tráfego aéreo.

As alterações da política de transporte aéreo internacional, em 1978, não tiveram reflexo significativo em Portugal, dado que continuava a sentir os efeitos de factos históricos: a crise petrolífera de 1973, a Revolução de 25 de Abril, a independência das Colónias. A instabilidade provocada por estes factores está na origem do decréscimo do tráfego aéreo em 1974 e 1975, assistindo-se a uma recuperação em 1976. Foi durante a primeira década de actividade (1978/1988) que a ANA, EP conseguiu colocar Portugal no mapa da aviação comercial moderna, criando condições para uma normalidade de relações empresariais com o mercado do transporte aéreo internacional. Este facto contribuiu para a progressiva integração da economia portuguesa nos mercados internacionais. A integração formal de Portugal na Comunidade Económica Europeia, em Janeiro de 1986, foi o passo definitivo rumo ao desenvolvimento económico do País que veio a ter, naturalmente, consequências na vida da Empresa.

### **1986 - 1989**

O fim dos anos oitenta assistiu a uma forte expansão económica e do tráfego aéreo nacional e mundial. Para a ANA foi uma época de investimento nas infra-estruturas, com

a renovação dos sistemas de Controlo de Tráfego Aéreo e dos aeroportos de Lisboa, Porto e Faro. Cresceram também as actividades não aeroportuárias: *free shops*, *rent-a-car*, estacionamento. Data dessa altura a construção da sede da empresa e dos edifícios para os parceiros: transitários, concessionários e companhias aéreas. Foi ainda uma fase de integração em órgãos internacionais como o Eurocontrol, ICAA (Associação Internacional de Aeroportos Civis), ICAO (Organização Internacional de Aviação Civil) e AOCI (Conselho Internacional de Operadores Aeroportuários).

### **1990 - 1992**

A década de noventa começou com a crise do Golfo, que teve um impacto na aviação e na economia mundial. Outras fontes de instabilidade foram a Guerra na Jugoslávia, a reunificação alemã e o abrandamento da economia dos EUA. Estas circunstâncias significaram para a ANA o fim de um ciclo de investimentos auto-financiados, obrigando-a ao recurso ao crédito para suportar o seu desenvolvimento. Apesar dessas dificuldades, continuaram a ser reforçadas as infra-estruturas, com destaque para os aeroportos de Lisboa, Faro e Ponta Delgada e, na navegação aérea, o projecto Atlântico. Em 1991 foi aprofundada a liberalização do mercado europeu, com o fim dos monopólios e do controlo tarifário, medidas que trouxeram grandes desafios. Para lhes fazer face, em 1992 a ANA procedeu a uma profunda reflexão, cujas palavras-chave – Cliente e Eficácia – nortearam o seu crescimento nos anos seguintes.

### **1993 - 1998**

Dessa reflexão resultou uma reorientação da empresa no sentido da competitividade. Adoptou-se uma gestão descentralizada, que transferia capacidade de decisão para as várias áreas de negócio: os aeroportos, os centros de controlo de tráfego aéreo, a área de Actividades Comerciais e a Área de Estudos e Projectos de Infra-estrutura aeronáutica. A estrutura organizativa ganhou simplicidade e eficácia. Foi instituída uma política tarifária capaz de atrair grandes clientes com uma melhor relação custo/benefício. Expandiu-se a rentabilização comercial dos aeroportos, com a atribuição de diversas concessões. Foi nesse período que a ANA afirmou a sua capacidade de prestar serviços a terceiros, no País e no exterior. Os aeroportos do Funchal e Macau foram os primeiros a confiar à empresa a sua gestão. O investimento em infra-estruturas prosseguiu, com melhoramentos nos vários aeroportos e na gestão do tráfego aéreo. A uma fase de expansão económica e do tráfego, com intensa concorrência entre destinos e aeroportos, a ANA respondeu com um contínuo crescimento, coroado no ano da *Expo 98* com um

desempenho recorde, tanto em volume de negócios como no resultado líquido e nos investimentos. No final de 1998 a ANA Aeroportos, EP cindia-se em duas novas empresas, às quais deixava um legado de infra-estruturas, bons indicadores económicos e sociais e uma cultura de competitividade. Nasceram a ANA - Aeroportos de Portugal, SA, voltada para a gestão aeroportuária, e a NAV, EP, para a navegação aérea.

## 1999 - 2004

A ANA, SA nascia num contexto de acelerada globalização, com um movimento cada vez mais intenso de bens e pessoas. A sua competitividade e a do País dependiam das respostas a essa nova realidade. Uma dessas respostas foi uma nova visão estratégica, que definiu a ANA como um grupo de referência nos serviços aeroportuários. Um grupo que integrava, entre outras empresas, a *Portway*, a operar desde 2000 no *handling*<sup>13</sup>, e a NAER, criada em 1998 para levar à frente o novo aeroporto de Lisboa. A construção do novo aeroporto fora decidida pelo Governo não só para responder à anunciada saturação da Portela, mas para dotar o País de um pólo atlântico de ligação à Europa. Em 1999 foi definida a sua localização, e em 2000 o seu modelo: uma parceria público privada, a articular com a privatização da própria ANA. Entretanto, prosseguiram a expansão da Portela, com vistas a alcançar a sua plena capacidade, enquanto o Aeroporto Sá Carneiro ganhou um novo plano de desenvolvimento, vocacionando-se para servir todo o Nordeste Ibérico. O Aeroporto da Madeira abriu o arquipélago às grandes aeronaves. E prosseguiria a remodelação do Aeroporto de Faro, visando convertê-lo no melhor aeroporto turístico da Península. Essa orientação para a expansão e competitividade sofreu um sério revés com o 11 de Setembro. A crise na economia e na aviação levaram a uma forte perda de receitas, agravada pelo aumento dos custos com a segurança. A instabilidade internacional e as dificuldades económicas do País vieram pôr em causa os grandes projectos como o do novo aeroporto de Lisboa, suspenso pelo Governo em 2004. Nesse contexto, ganhou ainda mais relevância a adopção de uma estrutura mais leve e com menores custos, capaz de partilhar recursos e procedimentos entre todo o grupo. Essa reestruturação, ocorrida entre 2002 e 2004, foi mais um passo na criação das condições indispensáveis à privatização.

2004, não tendo trazido a esperada retoma, foi o ano em que o tráfego nos aeroportos da ANA voltou a crescer. Para isso contribuiu o Euro 2004, mas também uma bem-sucedida estratégia comercial, com preços e incentivos flexíveis que atraíram novas companhias aéreas, em particular as *low cost*.

---

<sup>13</sup> *Ground Handling Services*, abreviadamente *Handling*, é uma designação inglesa que abrange todos os serviços prestados em terra para apoio às aeronaves, passageiros, bagagem, carga e correio.

## **5.2 – Visão, Missão, Valores**

### → **Visão**

Posicionar a ANA como gestor aeroportuário de reconhecida competência, assegurando um desempenho fundado na confiança dos parceiros e clientes e orientado para a rendibilidade e sustentabilidade.

### → **Missão**

A ANA tem como missão gerir de forma eficiente as infra-estruturas aeroportuárias a seu cargo, ligando Portugal ao mundo, e contribuir para o desenvolvimento económico, social e cultural das regiões em que se insere.

É ainda objecto da sua missão, oferecer aos seus clientes um serviço de elevada qualidade, criando valor para os accionistas e assegurando elevados níveis de qualificação profissional e motivação dos seus colaboradores.

### → **Valores**

- Dedicção ao cliente

Toda a actividade da Empresa é orientada pelo propósito de servir os clientes atendendo às suas necessidades e preocupações.

- Responsabilidade

Rigor, profissionalismo e integridade no relacionamento com os clientes, as comunidades nacional e local, os accionistas e os parceiros internos e externos.

- Espírito competitivo e inovador

Esforço de melhoria contínua assente na abertura de espírito e na criatividade ao nível das práticas de gestão.

- Espírito de equipa

Comunicar, partilhar, informar, assumir parcerias, entender o trabalho individual como parte do todo.

- Desenvolvimento dos colaboradores

Empenho no crescimento profissional e pessoal.

- Orientação para os resultados

Empenho e diligência na realização de metas ambiciosas.

## 5.3 – Estratégia de Sustentabilidade e RH

A ANA, enquanto gestor aeroportuário, considera a sustentabilidade da sua actividade como fundamental, procurando encontrar um equilíbrio constante entre a criação de valor para os seus *Stakeholders*, os benefícios económicos, as responsabilidades ambientais e sociais. Em resultado da auscultação das preocupações desses *Stakeholders*, definem seis eixos de actuação, para os quais estabelecem compromissos, objectivos e acções. A Figura 5.1 evidencia os eixos de actuação da empresa. Um dos eixos de actuação para a sua sustentabilidade é dos colaboradores. É apenas este eixo de actuação, por ser aquele que está directamente relacionado com o âmbito do trabalho, que irá ser descrito.



Figura 5.1 - Eixos de actuação da ANA SA como garante da sua sustentabilidade

Fonte: Adaptado do sítio da ANA

### 5.3.1 - Colaboradores

A ANA elege o CH como factor crítico de sucesso do negócio. Para a Empresa os colaboradores são o suporte da actividade. Pretendem ainda ser um empregador de excelência estando, para isso, empenhados em criar um ambiente de trabalho que privilegie a valorização, a motivação e o reconhecimento.

A aposta no desempenho de cada indivíduo e o ajustamento das competências às necessidades do negócio surgem como elementos chave da política de RH. A Empresa tem vindo a fazer um esforço na comunicação interna, procurando novas ferramentas e iniciativas para potenciar a partilha do conhecimento, o espírito de equipa e um adequado acolhimento dos novos colaboradores.

A segurança e saúde no trabalho continuam a constituir um eixo da mais elevada importância para a actividade.

Do acima exposto e, complementado com o inquérito efectuado ao Director da área de RH, conclui-se que existe na ANA uma política de GRH. Essa gestão encara os RH como elemento estratégico para a Empresa e acreditam que se gera valor acrescentado através das pessoas: a existência de Capital CH. É reconhecido, ainda, que o CH da ANA é um recurso intangível capaz de gerar vantagens competitivas.

São prioridades da GCH:

- i) Utilizar e Desenvolver melhor os dados existentes de processos relativos às pessoas;
- ii) Obter e utilizar melhores dados quantitativos sobre o desempenho de RH;
- iii) Desenvolver um BSC;
- iv) Realizar inquéritos de opinião junto dos empregados;
- v) Calcular a rendibilidade do investimento em formação;
- vi) Calcular o impacto das políticas e práticas de RH no desempenho empresarial;
- vii) Estimar o valor do CH.

#### 5.4 - A definição de objectivos e o *Balanced Scorecard*

No Manual da SAD da ANA é referido que a definição de objectivos deverá ter uma perspectiva integrada, isto é, deve ser considerada não só a perspectiva financeira mas também, da mesma forma, objectivos de cliente, processos e pessoas (aprendizagem e crescimento). A Figura 5.2 ilustra o acima exposto - todas as perspectivas integradas, convergindo na estratégia a prosseguir pela ANA.



Figura 5.2 - Modelo de *Balanced Scorecard* da ANA

Fonte: Adaptado do Manual SAD da ANA

A ANA define da seguinte forma as Perspectivas do BSC:

- Perspectiva Financeira – Como acrescentamos valor controlando os custos?

A nível financeiro estão enquadrados os indicadores relacionados com os resultados do negócio, nomeadamente, controlo orçamental, custos, receitas.

- Perspectiva Clientes – Como criamos valor para os nossos clientes?

A nível de clientes existe a preocupação com o serviço prestado aos clientes externos e internos. A este nível os indicadores definidos são, entre outros, a satisfação dos clientes, o número de reclamações.

- Perspectiva Processos – Em que processos teremos de ser excelentes?

Esta perspectiva consolida o conjunto de indicadores que mede a capacidade de mudança e crescimento que permitam o alcance da visão, tais como, cumprimento dos prazos, alcance dos objectivos estabelecidos.

- Perspectiva Aprendizagem e Crescimento – Como podemos mudar e melhorar continuamente?

Neste nível são definidos um conjunto de indicadores que mede a capacidade de mudança e crescimento, nomeadamente, satisfação, retenção dos colaboradores, horas de formação.

#### **5.4.1– Razões para a implementação do *Balanced Scorecard***

Do resultado do questionário efectuado ao Director de RH da ANA, na base da implementação do BSC, estão as seguintes motivações:

- i) Criar ligações entre a estratégia e os objectivos individuais;
- ii) Comunicar a estratégia até ao nível operacional;
- iii) Alinhar o desempenho dos empregados com os objectivos estratégicos;
- iv) Medição do desempenho não financeiro;

#### **5.4.2 – Benefícios obtidos com a implementação do *Balanced Scorecard***

Do mesmo questionário, resulta que com a implementação do BSC a ANA vê os seguintes benefícios:

- i) Facilita a implementação da estratégia e o seu desenvolvimento;
- ii) Clarificação e comunicação da estratégia;

- iii) Desenvolvimento de um sistema consistente de objectivos;
- iv) Melhoria ao nível do desempenho organizacional;
- v) Proporciona um suporte para a implementação de mudanças;
- vi) Melhoria na aprendizagem estratégica;
- vii) Construção das bases para um sistema de incentivos;
- viii) Realce dos indicadores não financeiros.

Por parte de Direcção dos RH da ANA as motivações que estiveram na adopção do BSC foram o controlo e gestão dos RH da empresa.

## **5.5 – Sistema de Gestão de RH: Componentes do Modelo de Avaliação de Desempenho**

O Sistema de Avaliação e Desempenho (SAD) da ANA visa contribuir para uma melhor gestão de RH da Empresa, sendo um processo central na divulgação dos valores e na gestão do desempenho. É baseado em duas componentes - Objectivos e competências. Permite avaliar resultados obtidos e comportamentos observados na realização dos objectivos.

### **1. Componente Objectivos:**

Os objectivos caracterizam-se pelo desenvolvimento de determinada actividade, desempenhada por um colaborador ou por uma equipa, num determinado período de tempo. Estes objectivos são formulados em indicadores pré-definidos e traduzidos em resultados mensuráveis. A avaliação do grau de cumprimento dos objectivos visa comprometer os colaboradores com os objectivos estratégicos da empresa e responsabilizá-los com os resultados.

O Quadro 5.1 mostra exemplos de definição de objectivos e respectivas métricas definidos pela ANA:

Quadro 5.1 - Exemplos de Definição de Objectivos e respectivas Métricas

Descrição do Objectivo	Indicador de Medida (cálculo e métrica)
Garantir a performance no prazo médio de recebimentos  A < B	A= prazo médio de recebimentos Prazo médio de referência = 30 dias Se A <= 30 dias, Excelente Se 30 dias < A <= 35 dias, Bom Se 35 dias < A <= 40 dias, Adequado Se 40 dias < A <= 45 dias, Aceitável Se A > 45 dias, Não Aceitável
Garantir a disponibilidade dos equipamentos, da área "X"  A > 98%	A= Grau médio de disponibilidade dos equipamentos Se A < 90%, Não Aceitável Se 90% <= A < 95%, Aceitável Se 95% <= A < 98%, Adequado Se 98% <= A <= 99%, Bom Se 99% < A <= 100%, Excelente
Diminuição do número de reclamações das companhias aéreas  A < 70%B	A= Número de reclamações das companhias aéreas B= Número de reclamações das companhias aéreas no ano anterior Se A > 95%B, Não Aceitável Se 75%B < A <= 95%B, Aceitável Se 65%B <= A <= 75%B, Adequado Se 60%B < A <= 65%B, Bom Se A < 60%B, Excelente
Aumentar o número de passageiros no Aeroporto  A=107%B	A= Número de passageiros no ano 2008 B= Número de passageiros no ano 2007 Se A < 86%B, Não Aceitável Se 86%B <= A < 96%B, Aceitável Se 96%B <= A < 107%B, Adequado Se 107%B <= A < 112%B, Bom Se 112%B <= A < 124%B, Excelente
Índice de cumprimento da política de formação. Objectivo composto dos seguintes indicadores: Cumprimento do plano de formação Cumprimento da legislação	A= N° de acções concretizadas / N° de acções planeadas Se A < 90%, Não Aceitável = 80% Se 90% <= A < 95%, Aceitável = 89% Se 95% <= A < 98%, Adequado = 99% Se 98% <= A < 100%, Bom = 104% Se A = 100%, Excelente = 115% B= N° horas médias por colaborador por ano / Requisito legal (actualmente 35h) Se B < 90%, Não Aceitável = 80% Se 90% <= B < 95%, Aceitável = 89% Se 95% <= B < 98%, Adequado = 99% Se 99% <= B < 100%, Bom = 104% Se 100% <= B <= 110%, Excelente = 115% C= N° de colaboradores com formação / N° total de colaboradores Se C < 55%, Não Aceitável = 80% Se 55% <= C < 60%, Aceitável = 89% Se 60% <= C < 65%, Adequado = 99% Se 65% <= C < 70%, Bom = 104% Se C >= 70%, Excelente = 115% D= Avaliação final do objectivo composto = média das avaliações de A, B e C Se D < 80%, Não Aceitável Se 80% < D < 90%, Aceitável Se 90% < D < 100%, Adequado Se 100% < D < 104%, Bom Se 105% < D < 115%, Excelente

Fonte: Adaptado Manual SAD ANA

## 2. Componente Competências

Exprime as características e comportamentos dos indivíduos, que se manifestam quando se executa determinada(s) actividade(s). Deve ser suportada por comportamentos observáveis positivos, desejáveis e futuros. A avaliação de competências propõe-se promover os valores da ANA e o desenvolvimento das qualificações dos colaboradores

para, desta forma, maximizar o desempenho e promover uma cultura de excelência. O Quadro 5.2 elucida quais as competências e valores para o alcance da estratégia da ANA:

Quadro 5.2 - Quadro de Valores/Competências Transversais

Valor	Descrição	Comportamento	Competência Transversal Associada	Descrição da competência
Dedicação ao Cliente	Toda a actividade da empresa é orientada pelo propósito de servir os clientes atendendo às suas necessidades e preocupações	Ouvir atentamente o cliente e compreender as suas necessidades	ORIENTAÇÃO PARA A EXCELENCIA	Capacidade para realizar o seu trabalho com rigor, responsabilidade e qualidade de forma a cumprir os seus objectivos e atingir os resultados pretendidos com eficiência, mesmo perante dificuldades ou situações controvertidas. Conhece as necessidades dos clientes internos e/ou externos e responde de forma eficaz às suas solicitações, procurando, a todo o momento, a melhoria continua.
		Analisar e responder aos requisitos do cliente com simpatia, empatia, eficiência, responsabilidade, flexibilidade e respeito		
		Aconselhar e orientar os clientes na procura de soluções criadoras de valor		
		Entender e antecipar as necessidades de melhoria		
		Estabelecer uma relação de confiança e transparência com o cliente		
		Reconhecer e valorizar a fidelidade e a confiança que os clientes depositam na ANA		
Responsabilidade	Rigor, profissionalismo e integridade no relacionamento com os clientes, as comunidades nacional e local, o accionista e os parceiros internos e externos.	Dar feedback atempado sobre as situações		
		Ter uma gestão organizada e controlada das situações		
		Centrar a sua atenção no atingir dos objectivos propostos		
		Adoptar uma atitude de transparência através da partilha de toda a informação útil solicitada.		
		Ter os conhecimentos e a experiência necessários para executar as tarefas solicitadas com confiança.		
		Analisar as situações identificando os riscos associados. Cumprir e fomentar o cumprimento dos procedimentos estabelecidos pela organização		
Orientação para Resultados	Empenho e diligência na realização de metas ambiciosas	Promover um ambiente de partilha de ideias e experiências entre os diversos intervenientes privilegiando as críticas construtivas		
		Ser perseverante na consecução dos objectivos, empenhando-se em ultrapassar as dificuldades		
		Traçar uma estratégia ou um plano de acção visando atingir os resultados		
		Identificar constrangimentos e propor medidas correctivas para a prossecução dos objectivos		
		Não confundir esforço com alcance dos resultados.		
		Definir metas ambiciosas.		
Espírito Competitivo e Inovador	Esforço de melhoria continua assente na abertura de espírito e na criatividade ao nível das práticas de gestão.	Manter o alinhamento entre objectivos da organização e individuais	MUDANÇA E INOVAÇÃO	Capacidade para identificar e avaliar novas ideias, acções e projectos que permitam promover novas formas de actuação (métodos, processos ou serviços) para a organização, possibilitando que esta se adapte às constantes exigências do mercado.
		Cumprir os compromissos assumidos nos prazos estabelecidos		
		Apresentar ideias criativas e inovadoras.		
		Ter abertura e disponibilidade para aprendizagem/formação.		
		Ter abertura de espírito e ver na mudança uma oportunidade para a melhoria.		
		Estar atento e aplicar boas práticas observadas nos outros (externos e internos).		
		Ter um comportamento proactivo adaptando-se a novas situações.		
		Optimizar o potencial dos recursos humanos e promover a melhoria das práticas de trabalho.		
		Identificar as causas dos problemas e propor soluções.		
		Ter capacidade crítica, não estando limitado por preconceitos.		
Promover o diálogo interno e externo para compreender e ir ao encontro das necessidades de clientes internos e externos.				
Estar permanentemente preocupado em conhecer a evolução do negócio.				
Deve recolher ideias de uma grande variedade de perspectivas.				

Valor	Descrição	Comportamento	Competência Transversal Associada	Descrição da competência
<b>Espírito de Equipa</b>	Comunicar, partilhar, informar, assumir parcerias, entender o trabalho individual como parte de um todo	Comunicar de forma estruturada e transparente pelos canais adequados.	<b>TRABALHO EM EQUIPA</b>	Capacidade para desenvolver uma atitude de cooperação e inter-ajuda permanente, potenciando o desempenho em grupo, fomentado a aprendizagem e o desenvolvimento individual e dos outros, através da partilha de experiências, com vista à obtenção de objectivos colectivos
		Partilhar o conhecimento, as dúvidas e os resultados obtidos.		
		Aceitar ideias novas sem estigmas, preconceitos e ter uma atitude pedagógica.		
		Informar no momento e com a frequência adequada à expectativa do cliente.		
		Efectuar análise crítica do conteúdo.		
		Privilegiar a fiabilidade, a veracidade e a clareza na informação.		
		Conviver com as virtudes e fraquezas não agindo de forma preconceituosa.		
		Escutar activamente, tornando evidente a percepção das mensagens e dando feedback.		
		Ter disponibilidade para aprender com os erros.		
		Responsabilizar-se pela execução individual, atempada e fundamentada.		
		Desenvolver o espírito de partilha e cooperação no grupo de trabalho.		
		<b>Desenvolvimento dos colaboradores</b>		
Ter uma postura de análise e crítica construtiva.				
Ter uma abertura e disponibilidade à inovação.				
Comunicar de forma aberta e transparente.				
Estar atento às necessidades dos colaboradores promovendo o seu desenvolvimento pessoal e profissional.				
Ter e promover uma atitude de formação contínua e auto-formação com a preocupação de ser adequadas necessidades da organização.				
Reconhecer, valorizar e comunicar os bons desempenhos de colaboradores.				
Identificar e acompanhar as causas de maus desempenhos procurando soluções para a melhoria de competências.				

Fonte: Adaptado Manual SAD ANA

Especificamente o SAD procura contribuir para:

- i) Orientar toda a organização pela Missão e Estratégia;
- ii) Orientar a cultura pelos Valores da Empresa;
- iii) Medir o contributo individual;
- iv) Medir o contributo das equipas;
- v) Detectar lacunas de competências;
- vi) Antever possibilidades de desenvolvimento de competências;
- vii) Definir e orientar necessidades de formação.

Genericamente, o SAD pretende alcançar os seguintes objectivos:

- i) Cumprir os objectivos estratégicos e Missão da organização:

- Aumentar a percepção individual dos objectivos;
  - Estimular o sentimento de pertença com a ANA;
  - Aumentar a partilha (trabalhador – organização), garantindo que o trabalhador entende que os seus objectivos individuais decorrem directamente dos objectivos estratégicos da Empresa.
- ii) Difundir e manter os valores da ANA em todos os membros da organização:
- iii) Desenvolver e orientar o talento na Empresa:
- Identificar oportunidades de desenvolvimento de competências;
  - Identificar lacunas de competências organizacionais;
  - Potenciar a inovação e a adaptação à mudança organizacional.
- iv) Superar os desempenhos em direcção à “excelência”:
- Identificar os desempenhos excepcionais;
  - Contribuir para o sistema de recompensas;
  - Contribuir para a evolução profissional.
- v) Melhorar a comunicação interna:
- Divulgação e transparência quanto aos objectivos organizacionais e as expectativas em relação aos contributos individuais;
  - Melhoria dos canais de comunicação;
  - Ganho da participação e compromisso das pessoas avaliadas, deixando espaço para o diálogo e para a discussão construtiva.

## 5.6- Apresentação do Estudo

Nesta parte do trabalho irão ser apresentados os resultados dos questionários que foram entregues aos funcionários da ANA no âmbito do SAD e que se enquadrava no objecto do estudo. Qualquer referência feita aos colaboradores da ANA na apresentação dos resultados é imputada apenas à taxa de resposta da amostra seleccionada.

### 5.6.1- Caracterização da amostra

A ANA conta actualmente com 1157 colaboradores. A empresa concordou em participar sendo a amostra de 10%. A taxa de retorno foi de 65%.

### 5.6.2- Resultados

O Quadro 5.3 resume as respostas da amostra aos questionários:

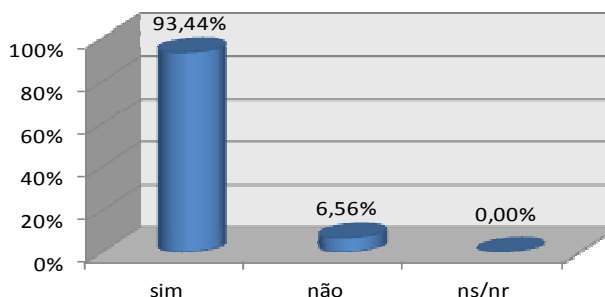
Quadro 5.3 - Resumo respostas questionários recolhidos

	sim	não	ns/nr
1. Conhece a "Visão" e a "Missão" da empresa?	93,44%	6,56%	0,00%
2. Participa ou é consultado na elaboração do SAD Objectivos?	83,61%	16,39%	0,00%
3. As Chefas são abertas a sugestões e ideias dos colaboradores?	78,69%	19,67%	1,64%
4. As Chefas são comprometidas com o SAD Objectivos da empresa?	80,33%	13,11%	6,56%
5. O uso do SAD Objectivos fez aumentar o seu conhecimento sobre a estratégia da empresa?	34,43%	63,93%	1,64%
6. Considera que o SAD Objectivos é de fácil entendimento?	63,93%	32,79%	3,28%
7. Tem a percepção que a utilização do SAD Objectivos contribui para o alcance dos objectivos/metasp gerais da empresa? Isto é, desde a implementação do SAD sente que o seu desempenho pode afectar o desempenho e estratégia da empresa?	68,85%	27,87%	3,28%
8. O seu nível de motivação aumentou com a utilização do SAD Objectivos?	14,75%	81,97%	3,28%
9. Ao discutir os resultados do SAD Objectivos sente que aumentou o conhecimento e importância sobre a Função que desempenha?	40,98%	59,02%	0,00%
10. A preocupação por parte da empresa em avaliar objectivos e competências através do SAD aumentou a sua satisfação em relação às suas funções e ao clima (ambiente de trabalho)?	24,59%	73,77%	1,64%
11. O SAD objectivos trouxe resultados positivos em relação às rotinas da empresa em geral?	49,18%	37,70%	13,11%
12. Sente que desempenha um papel mais integrante na empresa depois da adopção do SAD Objectivos?	31,15%	67,21%	1,64%
13. Sente que é devidamente informado quanto à actividade futura da empresa e quanto aos planos para a sua função/Direcção?	49,18%	50,82%	0,00%
14. Sente que lhe são dadas oportunidades para desenvolver os seus conhecimentos e competências?	67,21%	31,15%	1,64%

Antes da análise das respostas ao SAD Objectivos, a primeira questão colocada foi quanto à Visão e Missão da Empresa pois, da análise a esta questão é possível aferir o conhecimento que o colaborador tem da empresa, para onde esta se direcciona e

também, qual o seu interesse na mesma. Um trabalhador motivado, satisfeito procurará conhecer a estratégia da empresa. Da análise dos resultados acima apresentados, destaca-se o facto, como nos mostra o Gráfico I, da generalidade dos colaboradores conhecerem a Visão e a Missão da empresa:

Gráfico I - Nível de conhecimento da Visão e Missão da Empresa

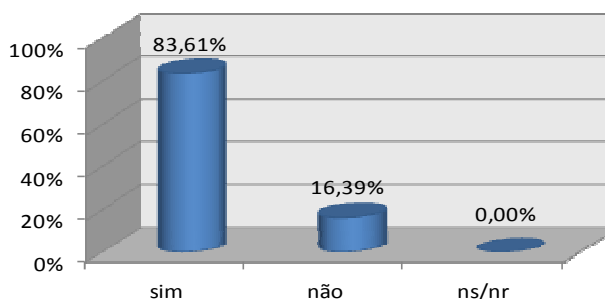


A esta questão alguns colaboradores responderam que tiveram conhecimento através da Internet. Houve ainda quem respondesse que por vezes a visão e missão não são seguidas pela Empresa devido a motivos políticos.

Entrando nas questões referentes ao SAD Objectivos, são 64% os colaboradores que dizem ser de fácil entendimento, contra os 33% que assim não o consideram. Como justificação, alguns colaboradores referem o carácter subjectivo do mesmo. Outros ainda não percebem e não concordam com a ponderação de determinadas métricas.

No que refere à participação na elaboração do SAD objectivos, o universo de colaboradores a que responde afirmativamente também é significativo, tal como podemos verificar no Gráfico II:

Gráfico II - Nível de participação na elaboração do SAD

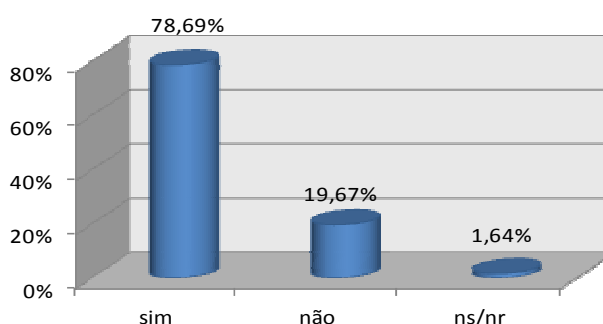


Das respostas positivas, houve quem referisse que a participação é activa, havendo espaço para a manifestação de ideias e opiniões quanto aos objectivos a delinear. Algumas respostas negativas referem o facto de a participação ser apenas unilateral, só participam na medida em que lhes são comunicados resultados, ou seja, a *posteriori*.

Existe ainda quem refira que não existe qualquer margem de negociação da discussão dos mesmos.

Outra análise incidiu sobre a receptividade a sugestões e a ideias dos colaboradores. Conforme se poderá observar no Gráfico III, grande parte dos colaboradores sente essa receptividade por parte das chefias.

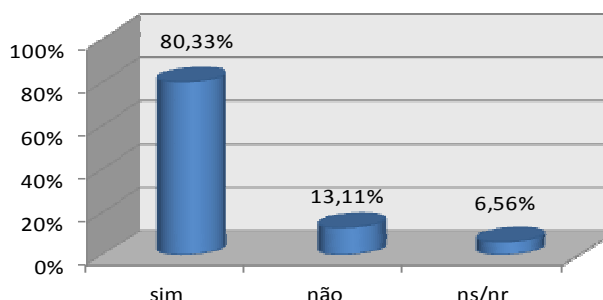
Gráfico III - Nível de receptividade a sugestões/ideias



Relativamente à aceitação de ideias e sugestões, é referido que as sugestões são aceites desde que estas se refiram a racionalização de meios. Há, ainda, quem reconheça que com a sua chefia mantém uma relação de diálogo nesta matéria, reconhecendo, no entanto, que o mesmo não acontece em todos os departamentos.

Esta análise poderá ser complementada com o facto das chefias, na sua maioria, serem comprometidas com o SAD objectivos. 80% dos colaboradores da Empresa sentem esse compromisso enquanto cerca de 13% pensam que as chefias não se comprometem com os objectivos estabelecidos, conforme se verifica no Gráfico IV:

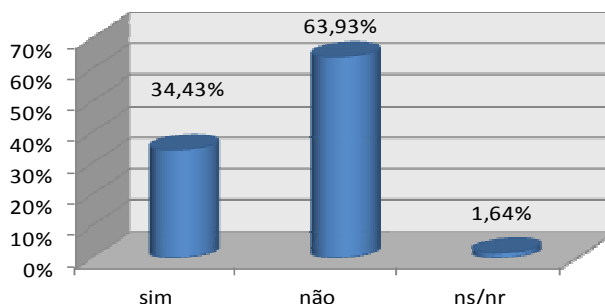
Gráfico IV - Nível do compromisso das Chefias com o SAD Objectivos



Alguns colaboradores assinalam o facto do compromisso das chefias com o SAD em virtude de alguns objectivos serem indicadores de desempenho da Empresa. É referido também que, em alguns casos, os objectivos não são definidos sem uma reunião prévia com os seus destinatários, o que origina uma maior percepção do grau de envolvimento. Apesar deste facto, houve ainda quem afirmasse que na última avaliação de

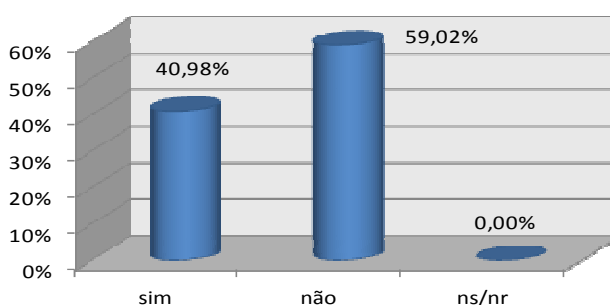
competências a chefia não reuniu, conforme estipulara. O Gráfico V mostra que apenas 34% dos colaboradores sente que a implementação de indicadores de avaliação fez aumentar o nível de conhecimento da estratégia da empresa.

Gráfico V - Aumento no nível de conhecimento da estratégia da Empresa após a implementação do SAD.



Alguns colaboradores referiram o facto de apenas conhecerem a estratégia do seu departamento e não da Empresa. Devido à implementação de um conjunto de indicadores, objectivos, as chefias são levadas a discutir com os colaboradores pelos quais são responsáveis, a função que estes desempenham na empresa. No entanto, como indica o Gráfico VI, ao discutir os resultados do SAD objectivos mais de metade dos colaboradores não sentiu um aumento do conhecimento das funções desempenhadas:

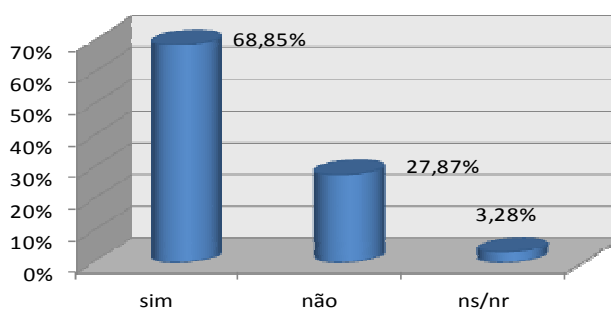
Gráfico VI - Aumento do nível de conhecimento e importância sobre a função desempenhada após a implementação do SAD



Uma análise a este gráfico permite verificar que mais de metade dos inquiridos não tem uma noção da importância da sua função no desempenho da Empresa. A implementação do SAD não fez aumentar essa percepção. É mencionada que um aumento na partilha de informação, nem que fosse no sentido de corrigir acções, conduziria a melhorias de processos e sentiram que a função desempenhada estava a ser valorizada.

A grande maioria dos colaboradores, cerca de 70%, sente que seu desempenho pode afectar a estratégia da empresa. Em alguns casos é referida a utilidade do SAD neste campo mas, há quem refira que sempre sentiu que a sua função pode afectar a estratégia da empresa. Isto mesmo nos mostra o Gráfico VII:

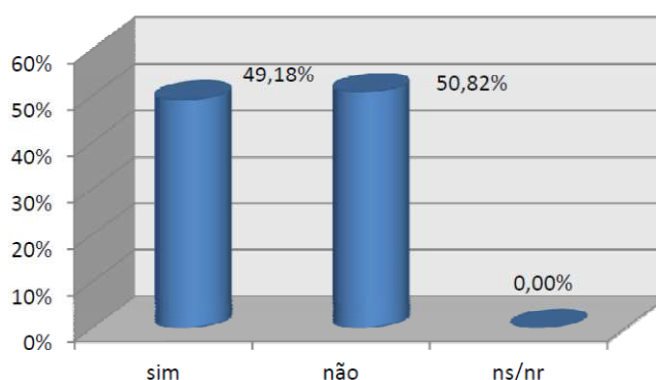
Gráfico VII - Percepção do nível de afectação do papel/função e respectivo impacto na estratégia da Empresa



Contudo, quase 30% dos colaboradores não têm esta noção.

Quanto à comunicação na Empresa, chefias/colaboradores, esta percepção não é sentida por todos de igual forma. Os resultados poderiam apontar para uma falha num ou outro departamento mas, encontrando-se bem dividido a percentagem de respostas Sim (49%) e de respostas Não (51%), conforme Gráfico VIII, a conclusão deverá ser outra, talvez a comunicação não seja feita transversalmente a todos os colaboradores:

Gráfico VIII - Nível de informação quanto à actividade futura da Empresa e quanto aos planos para a sua função

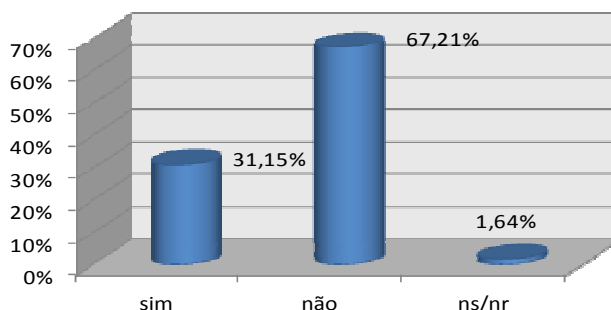


A título de corolário, um colaborador refere que, inseridos num contexto de crise e, dada a informação que é veiculada sobre a Empresa, dificilmente se estará bem informado quanto à actividade futura da ANA.

Quando questionados sobre a sua integração na Empresa, isto é, se sentem que desempenham um papel mais integrante na empresa depois da adopção do SAD

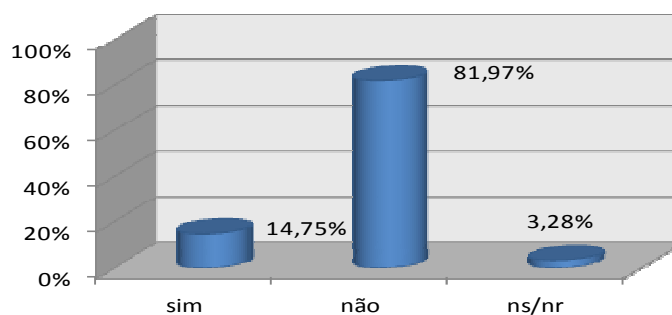
Objectivos, os colaboradores responderam, conforme Gráfico IX, 67% que Não e, 31% sentem-me mais integrados na empresa:

Gráfico IX - Percepção do Nível de integração na Empresa



No gráfico acima verifica-se que praticamente 70% dos colaboradores não percebem um papel integrante na empresa. Eventualmente, será este um dos motivos que conduz às duas análises seguintes, Motivação e Satisfação. O Gráfico X traduz a resposta à questão quanto ao nível de motivação ter ou não aumentado com a utilização do SAD Objectivos.

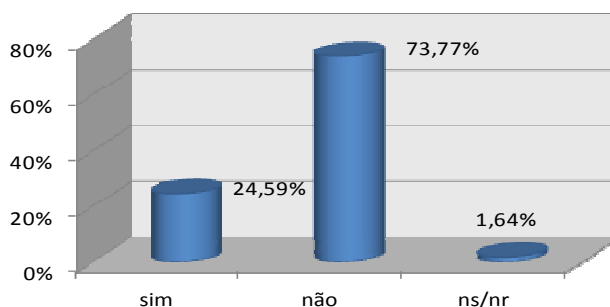
Gráfico X - Aumento do nível de motivação com a utilização do SAD Objectivos



De cerca dos 15% dos colaboradores motivados, alguns referem que o nível de motivação é independente do SAD. Há ainda quem responda que se sente bastante motivado na função que desempenha, embora gostasse de ter outras oportunidades dentro da sua área. Existe ainda uma resposta que manifesta um elevado nível de motivação, independente da utilização do SAD. Outra resposta aponta para a manutenção dos níveis de motivação baseados nos desafios e criatividade. Há quem considere que o SAD veio trazer alguma desmotivação dado o sentimento que o SAD obriga a que exista uma “fabricação” nos resultados da avaliação. Os critérios estabelecidos no SAD são ainda apontados como conducentes a avaliações injustas dada a sua opacidade.

No que refere ao nível de satisfação, a questão colocada aos colaboradores, se a preocupação por parte da empresa em avaliar objectivos e competências através do SAD aumentou a sua satisfação em relação às suas funções e ao clima (ambiente de trabalho) é perceptível no Gráfico XI:

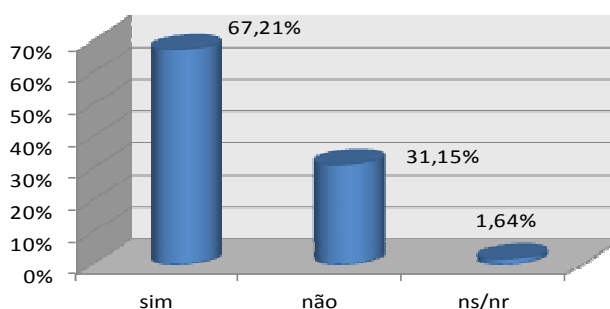
Gráfico XI - Aumento do nível de satisfação em relação às funções desempenhadas e clima (ambiente de trabalho) com a utilização do SAD Objectivos



Cerca de 74% dos colaboradores não viram aumentar o seu nível de satisfação nem viram melhorias quanto ao ambiente de trabalho. É mencionada a relutância quanto à avaliação. Um colaborador respondeu que gosta muito do que faz mas sente que a implementação do SAD prejudicou o ambiente de trabalho. Este sistema Obriga, referem ainda, a uma maior gestão das “sensibilidades e interesses” para não degradar o ambiente de trabalho. O SAD é apontado como um factor de desentendimento e causador de mau ambiente de trabalho. Há ainda quem encare este sistema como uma viragem, um marco de mudança cultural.

Quando questionados acerca das oportunidades para desenvolver os seus conhecimentos e competências, 67% dos colaboradores responderam positivamente. No entanto, existem 31% que não sentem oportunidades neste sentido, conforme se pode verificar no Gráfico XII:

Gráfico XII - Nível de oportunidades de desenvolvimento de conhecimentos e competências proporcionado pela Empresa



Nesta análise é apontado o facto de não serem dadas mais oportunidades de desenvolvimento por restrições orçamentais, embora, não haja equidade na aplicação destas restrições.

Alguns comentários adicionais foram tecidos fora do alcance objectivo das questões aí apresentadas, estando, no entanto, relacionadas com o âmbito do inquérito. Assim, há quem refira que a procura de conhecimento também compete ao colaborador, não devendo o SAD ser considerado como alavanca nesta matéria. Compete aos colaboradores uma postura pela procura contínua de uma visão abrangente da estratégia. Alguns comentários críticos são feitos não quanto ao sistema de avaliação em si mas sim quanto aos métodos utilizados não serem sempre os mais adequados. Lamentam ainda que não seja comunicada a alteração de critérios quando esta ocorre durante o ano, com aplicação retroactiva, prejudicando assim a avaliação final. Há ainda quem mencione o facto de não possuir as ferramentas necessárias para o cumprimento dos objectivos. Outros defendem a transparência dos resultados, sugerindo a divulgação dos resultados individuais. Alguns comentários vão na direcção de caber às pessoas procurar motivação, ambição, eficiência, sempre a altos níveis, e que esta postura deve ser mantida independentemente da existência de um sistema de avaliação. Para motivar é necessário comunicar, envolver, defender outro colaborador.

## 7 – Conclusão

Este capítulo apresenta a síntese do trabalho desenvolvido, uma reflexão sobre os resultados obtidos e algumas limitações do estudo realizado.

Por fim, apresentam-se algumas ideias sobre o trabalho de investigação que poderá ser desenvolvido no futuro.

### 7.1 - Síntese

As constantes alterações no meio envolvente obrigam, em nome da continuidade e da sobrevivência, as organizações a um esforço de adaptação. Esse esforço passa pela adopção de novas formas de gestão que obriguem a repensar a actuação de todas as funções organizacionais, nomeadamente a função recursos humanos.

A forma como as pessoas são geridas assume um papel fundamental na competitividade organizacional. A gestão de recursos humanos procura planear, organizar, desenvolver, coordenar e controlar as pessoas de forma a promover o desempenho eficiente destas. Procura ainda mantê-las na organização, motivando-as.

Os conceitos básicos da gestão de recursos humanos vêm sendo adaptados a uma gestão moderna, onde se procuram talentos e competências pessoais. As pessoas estão a deixar de ser meros recursos sendo elevadas à categoria de activo estratégico para ser o capital humano das organizações.

Ao serem considerados como activo, é esperado, à semelhança do que sucede em outros investimentos, determinado retorno. Desta forma, é necessário possuir um conjunto de informação que permita ao gestor avaliá-lo. Essa informação poderá passar pela implementação de um sistema de medição, com um conjunto de indicadores que permitam fazer essa avaliação.

O sistema de medição escolhido no âmbito deste trabalho foi o *Balanced Scorecard*, por ser um modelo analítico que aborda as duas vertentes da informação: financeira e não financeira. Tem um papel fundamental na gestão de recursos humanos porque possibilita, através de indicadores quantitativos, abordar as pessoas não apenas como números, mas também se debruça sobre aspectos emocionais, através dos indicadores qualitativos. Mais importante do que obter resultados e calcular determinado indicador, pretende-se demonstrar que um sistema de medição tem a vantagem de, à *posteriori*, permitir a alteração e/ou implementação de acções que corrijam resultados, isto é,

permite a possibilidade de encontrar alternativas para o alinhamento da missão dos recursos humanos com a visão da organização.

## **7.2 - Discussão dos resultados**

O trabalho que se empreendeu procura demonstrar a importância estratégica dos recursos humanos e a contribuição de um sistema de medição que permite alinhar os mesmos com a estratégia da Empresa.

A ANA - Aeroportos de Portugal, SA considera os seus recursos humanos um recurso estratégico capaz de gerar vantagens competitivas e, ainda, como uma fonte de criação de valor.

É filosofia da Empresa que a definição de objectivos deverá ter uma perspectiva integrada, reunindo assim as condições para a adopção do *Balanced Scorecard*.

Na perspectiva aprendizagem e crescimento foram definidos um conjunto de indicadores que medem, nomeadamente, a capacidade de mudança e crescimento, satisfação dos colaboradores, retenção de talentos e horas de formação.

A análise efectuada no âmbito *Balanced Scorecard* foi suportada nos resultados dos questionários efectuados aos colaboradores e mostram que praticamente todos os colaboradores inquiridos são conhecedores da visão e da missão da Empresa. Contudo, este conhecimento não os torna conhecedores da estratégia, dado que dois terços dos colaboradores não viram aumentado o conhecimento sobre a estratégia da Empresa após a implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho. Pouco mais de metade aumentaram o conhecimento e importância sobre a função desempenhada. Ao não ter conhecimento da função desempenhada, não se tem noção do impacto que a mesma tem na estratégia, daí que quase 30% dos colaboradores não a percepcione.

É de realçar que cerca de metade dos colaboradores inquiridos não possui informação nem quanto à actividade futura da Empresa nem quanto aos planos para as funções a desempenhar.

Apenas dois terços dos colaboradores sentem que lhe são proporcionadas oportunidades de desenvolvimento de conhecimentos.

Um número representativo de colaboradores sentem receptividade, por parte das chefias, quanto a sugestões e novas ideias. No entanto, seria de esperar maior nível de integração na Empresa, dado que numa empresa receptiva a sugestões e ideias dos seus colaboradores, estes tendem a sentirem-se parte integrante da mesma, resultado dessa receptividade. Quase 70% dos colaboradores não sente que desempenhe um

papel mais integrante após a adopção do Sistema de Avaliação de Desempenho. Este facto poderá estar na causa do nível de satisfação sentido. 74% dos inquiridos não aumentou o nível de satisfação em relação às funções desempenhadas. Outro aspecto muito importante que resulta desta investigação é que apenas 15% dos inquiridos viu a sua motivação aumentar após a implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho.

Mais do que a definição de indicadores, uma análise aos mesmos permitirá tomar medidas que invertam os resultados menos desejáveis e/ou esperados.

### **7.3 - Limitações do estudo**

Ao reflectir sobre o trabalho realizado é possível tecer algumas considerações sobre as limitações e condicionantes que foram sendo impostas ao trabalho realizado.

A primeira limitação decorreu do facto de o *Balanced Scorecard* ainda não estar completamente integrado.

Na tentativa de obter o maior número de respostas possíveis, foi desenvolvido um inquérito que, à partida, não fosse dissuasor. Com outro nível de questões poderiam as conclusões dos indicadores serem mais clarificadoras.

O facto do questionário apenas ter sido entregue a uma amostra de 10% num universo de 1157 colaboradores poderá ter sido uma condicionante. Os colaboradores da ANA – Aeroportos de Portugal, SA encontram-se dispersos por vários aeroportos e, apesar de a selecção ter abrangido a quase totalidade dos aeroportos, a maioria foi distribuída aos colaboradores de Lisboa. Este facto contribuiu, de certa forma, para uma limitação na análise dos dados.

Acresce que a taxa de retorno dificilmente é de 100%. No caso, dos 120 questionários entregues apenas foram respondidos a 67.

### **7.4 - Trabalho Futuro**

Seria interessante fazer o mesmo estudo após a adopção na íntegra do *Balanced Scorecard*.

Uma das abordagens que levaria a resultados mais conclusivos passaria por um questionário mais desenvolvido e/ou uma entrevista ao Director de recursos humanos, onde não só fossem definidos os indicadores utilizados na perspectiva aprendizagem e crescimento mas também o que levou à escolha desses indicadores, bem como o

conjunto de medidas adoptadas para corrigir eventuais resultados que não estejam em consonância com a estratégia.

Escolher uma amostra mais representativa dos colaboradores da Empresa.

Uma abordagem causa-efeito, isto é ver o impacto das estratégias de recursos humanos no resultado financeiro da ANA – Aeroportos de Portugal, SA.

## **7.5 - Considerações Finais**

A análise aos resultados dos questionários, ainda que limitada, parece apontar para que se proceda à identificação e análise das acções que foram desenvolvidas pelos gestores de recursos humanos e que contribuíram para o alcance dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento. Tal, irá permitir a possibilidade de encontrar alternativas no sentido de reverter os resultados menos favoráveis. Dever-se-á melhorar a comunicação, dar igualdade de oportunidades a todos os colaboradores de acesso à formação e desenvolvimento. Outro aspecto muito importante é conciliar os objectivos da Empresa com os objectivos pessoais dos colaboradores. O que se pretende é uma equipa de recursos humanos satisfeita, motivada (objectivos pessoais) para que criem valor (objectivos ANA). Este alinhamento, bem como todo um conjunto de medidas que façam sentir os recursos humanos parte integrante de um projecto poderá fazer a diferença entre um activo intangível ou um passivo oculto.

---

<sup>i</sup> Tradução livre do autor. No Original: «In an economic environment marked by hypercompetition and international expansion, where intangible assets are increasingly the basis of competitive advantage and growth opportunities, anything less than optimal workforce success is not just a missed opportunity; in many cases it is a direct threat to the very survival of the firm» (Huselid, Becker e Beatty, 2005: 1).

<sup>ii</sup> Tradução livre do autor. No Original: « We wish to address what and how HR can contribute to the strategic success of firms by transforming itself from a partner that can be removed or outsourced) to a player-on the field, in the game, with the ability to score. The ability to score necessitates a new understanding of the rules of the game-a new perspective on what HR is to contribute, how its systems enable it to contribute, and how its ultimate deliverables can be measured. The rules of the game mean that HR should only attempt to score on an HR Scorecard integrated with the firm's Business Scorecard» (Beatty, Huselid e Schneier, 2003: 107)

<sup>iii</sup> Tradução livre do autor. No Original: « The term *human capital* implies an asset with a flow of benefits that are greater than the costs of the asset» (Huselid, Becker e Beatty, 2005: 2).

<sup>iv</sup> Tradução livre do autor. No Original: «We believe that firms need a business strategy, a workforce strategy, and a strategy for the HR function. These strategies are operationalized in the Balanced Scorecard, the Workforce Scorecard, and the HR Scorecard, respectively».(Huselid, Becker e Beatty, 2005: 3).

## Referências Bibliográficas

**ANA – Aeroportos e navegação aérea, E.P. – Memórias de duas décadas ao serviço de Portugal (1978-1998).** Depósito Legal 144754/99.

ANA Aeroportos de Portugal SA – **Manual de Sistema de Avaliação e Desempenho.** Departamento de recursos humanos, Lisboa, (s.d).

**ANA Aeroportos de Portugal SA** – Estratégia de Sustentabilidade. [Consultado em 28-06-2011]. Disponível em:

[http://www.ana.pt/portal/page/portal/ANA/PAGINA\\_CONTINUIDADE\\_EMPRESA?EMPCT=83668845&actualmenu=83202247&cboui=83668845](http://www.ana.pt/portal/page/portal/ANA/PAGINA_CONTINUIDADE_EMPRESA?EMPCT=83668845&actualmenu=83202247&cboui=83668845)

**ANA Aeroportos de Portugal SA** – História da Empresa. [Consultado em 28-06-2011]. Disponível em:

[http://www.ana.pt/portal/page/portal/ANA/PAGINA\\_CONTINUIDADE\\_EMPRESA?EMPCT=42861998&actualmenu=82274748&cboui=42861998](http://www.ana.pt/portal/page/portal/ANA/PAGINA_CONTINUIDADE_EMPRESA?EMPCT=42861998&actualmenu=82274748&cboui=42861998)

**ANA Aeroportos de Portugal SA** – Missão, Visão, valores. [Consultado em 28-06-2011]. Disponível em:

[http://www.ana.pt/portal/page/portal/ANA/PAGINA\\_CONTINUIDADE\\_EMPRESA?EMPCT=87510&actualmenu=82274709&cboui=87510](http://www.ana.pt/portal/page/portal/ANA/PAGINA_CONTINUIDADE_EMPRESA?EMPCT=87510&actualmenu=82274709&cboui=87510)

**Balanced Scorecard** – Definição. [consultado em 03-0-2011]. Disponível em <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

BANCALEIRO, José - **Scorecard de Capital Humano - Como medir o activo mais importante da sua empresa.** Lisboa: Editora RH, 2007. 216 pp. ISBN 978-972-8871-12-3.

BANCALEIRO, José – Talentos na Gestão. *In* **GESTÃO E LIDERANÇA DE TALENTOS Para Sair da Crise.** JARDIM DA PALMA, Patrícia; LOPES, Miguel Pereira; BANCALEIRO, José. Lisboa: Editora RH. 2011. 174 pp. ISBN 978-972-8871-34-5. pp.18-29.

BARON, Angela; ARMSTRONG, Michael - **Gestão do Capital Humano - Gerar Valor Acrescentado Através das Pessoas.** Lisboa: Instituto Piaget, 2007. 266 pp. ISBN: 978-989-659-006-2.

BEATTY, Richard W.; HUSELID, Mark A.; SCHNEIER, Craig E. - **New HR Metrics: Scoring on the business Scorecard. Organizational Dynamics.** ISSN 0090-2616/03. Volume: 32:2 (2003) 107-121.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave - **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard” – Interligando pessoas, estratégia e performance.** 15.ªed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 260 pp. ISBN10 85-352-0880-1, ISBN13 978-85-352-0880-1.

BILHIM, João Abreu de Faria - **Gestão Estratégica de Recursos Humanos.** 3.ª ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2007. ISBN 972-8726-71-6.

CEITIL, Mário - **Gestão de Recursos Humanos Para o Século XXI.** Edições Sílabo: Lisboa, 2006. 267 pp. ISBN 972-618-428-2.

CHIAVENATO, Idalberto – **Recursos Humanos, o capital humano das organizações.** 9ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 506 pp. ISBN: 978-85-352-3318-6.

**CMI-Chartered Managers Institute** - *Chartered Managers Institute Overview.* [Consultado em 01-07-2011]. Disponível em <http://www.managers.org.uk/about-us>

CRUZ, Carlos Pereira - **Balanced Scorecard – Concentrar uma organização no que é essencial.** Porto: Vida Económica, 2009. 407 pp. ISBN: 978-972-788-281-6.

DRUCKER, Peter F. - **Desafios da Gestão Para o Século XXI.** Porto: Civilização, 2000. 182 pp. ISBN 972-26-1735-4.

GOMES, Daniel Roque; DUARTE, Ana Patrícia; GONÇALVES DAS NEVES, José – Satisfação com as práticas de Gestão de Recursos Humanos e intenções de *Turnover*: Papel Mediador da Implicação Organizacional. *In RECURSOS HUMANOS: DAS TEORIAS ÀS BOAS PRÁTICAS* – Os artigos de Investigação e Intervenção. VAZ, Ester; MEIRINHOS, Viviana. Lisboa: Editorial Novembro. 2010. 588 pp. ISBN: 978-989-8136-53-4. pp.227-241.

GOMES, Jorge F.[et al.] - **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano.** Lisboa: Edições Sílabo, 2008. 877 pp. ISBN 978-972-618-506-2.

HUSELID, Mark A.; BECKER, Brian E.; BEATTY, Richard W. - **The Workforce Scorecard – Managing Human Capital to Execute Strategy.** Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. 2005. 278 pp. ISBN 1-59139-245-4.

KANTER, Rosabeth Moss - Recuperar o Pessoal para o centro da organização do Futuro. *In A ORGANIZAÇÃO DO FUTURO - Como aplicar novos conceitos de “ritmo e oportunidade” para conduzir o capital intelectual de uma companhia para o futuro.*

Fundação Drucker. Edição n.º150542/7077. Mem Martins: Publicações Europa-América, 1998. 375 pp. Depósito legal 127187/98. pp.145-157. **(não tem ISBN)**

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. - **A Estratégia em ação – Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 pp. ISBN 85-352-0149-1.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. – **THE BALANCED SCORECARD: Translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School, 1996. 322 pp. ISBN 0-87584-651-3.

PERETTI, Jean-Marie - **Recursos Humanos**. 3.ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2001. ISBN 972-618-257-3.

SANTOS, Rui Almeida - **Balanced Scorecard em Portugal: visão, estratégia e entusiasmo**. Cascais: Gestãoplus, 2006. 217 pp. ISBN: 978-972-711-771-0.

SILVA, Nuno J.M.P. de Souza - **Gestão Estratégica do Crescimento em Portugal - Balanced Scorecard e enfoque na Produtividade**. Porto: Vida Económica, 2010. 287 pp. ISBN: 978-972-788-318-9.

SMILANSKY, Jonathan - **Developing Executive Talent – Best Practices from global leaders**. San Francisco: Jossey Bass, 2006. 322 pp. ISBN13 978-0470-03318-0, ISBN10 0-470-03318-5.

SMITH, Anthony F.; KELLY, Tim - O Capital Humano na Economia Digital. *In A ORGANIZAÇÃO DO FUTURO - Como aplicar novos conceitos de “ritmo e oportunidade” para conduzir o capital intelectual de uma companhia para o futuro*. Fundação Drucker. Edição n.º150542/7077. Mem Martins: Publicações Europa-América, 1998. 375 pp. Depósito legal 127187/98. pp.203-215. **(não tem ISBN)**

**The Chartered Institute of Personnel and Development** - *Chartered Institute of Personnel and Development Overview*. [Consultado 30-06-2011]. Disponível em: <http://www.cipd.co.uk/cipd-hr-profession/about-us/>

TORRINGTON, Derek; HALL, Laura; TAYLOR, Stephen - **Human Resource Management**. 6.ª ed. Harlow: Prentice Hall, 2005. 810 pp. ISBN 0-273-68713-1.

**Towers Watson** – *Towers Watson Overview*. [Consultado em 01-07-2011]. Disponível em <http://www.towerswatson.com/about/>

**Wikipedia** – Definição de Quaker. [Consultado em 27-06-2011]. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Quaker>

## **APÊNDICES**

## Apêndice 1 – Carta de Apresentação

Instituto Politécnico de Lisboa

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa

Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições financeiras

Exmos. Senhores,

Na qualidade de Mestranda do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, estou a desenvolver a minha dissertação de mestrado, cujo objectivo é demonstrar a importância estratégica dos recursos humanos e como estes podem ser fonte de criação de valor para a empresa: Capital Humano. Para medição e gestão do Capital Humano, pretendo demonstrar que pode ser feita através do uso da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*. Com efeito, o meu estudo relativamente a esta ferramenta irá incidir na *Perspectiva Aprendizagem e Desenvolvimento*.

Com o presente questionário pretendo que o estudo do caso da dissertação seja a ANA – AEROPORTOS DE PORTUGAL, S.A. Se for satisfeita a minha pretensão, o objectivo é aferir da importância da implementação do *Balanced Scorecard*, quais as principais alterações na estratégia ao nível dos Recursos Humanos e ainda quais os indicadores utilizados na referida perspectiva.

Para além do questionário a preencher pelo responsável administrativo/responsável dos Recursos Humanos solicito que, para uma análise complementar, me seja permitido enviar aos vossos colaboradores (recursos humanos) um breve questionário, que será tratado de forma anónima e que pretende aferir da percepção de alguns indicadores utilizados no *Balanced Scorecard* pelos mesmos.

A sua colaboração e paciência são fundamentais para a qualidade desta investigação, pelo que agradeço desde já o tempo dispendido.

Para quaisquer esclarecimentos adicionais não hesite em contactar-me através do seguinte e-mail: [cccmartins@gmail.com](mailto:cccmartins@gmail.com).

Sem outro assunto,

Melhores cumprimentos,

Carla Cristina Carvalho Martins

## **Apêndice 2 – Inquérito enviado aos colaboradores da ANA – AEROPORTOS DE PORTUGAL, S.A.**

Instituto Politécnico de Lisboa

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa

Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições financeiras

DISSERTAÇÃO NO ÂMBITO DA IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO CAPITAL HUMANO E  
*BALANCED SCORECARD*

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Na qualidade de Mestranda do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, estou a desenvolver a minha dissertação de mestrado, cujo objectivo é demonstrar a importância estratégica dos recursos humanos e como estes podem ser fonte de criação de valor para a empresa: Capital Humano. Para o efeito, desenvolvi um conjunto de questões que irão complementar com dados a parte teórica da referida dissertação. Assim, este questionário, bem como os dados dele resultante, destinam-se apenas para fins académicos.

Agradeço desde já a sua colaboração respondendo, para o efeito, a um conjunto de questões. Este questionário é de natureza confidencial, o tratamento dos dados obtidos é efectuado a nível global não sendo sujeito a uma análise individualizada, garantido, desta forma, o anonimato do inquirido.

Algumas questões prévias:

A sua participação é voluntária mas é fundamental.

A participação foi devidamente autorizada pelos responsáveis da empresa.

Não existem respostas certas ou erradas. É apenas a sua opinião que interessa.

Leia com atenção as perguntas e marque apenas um X para cada resposta. Em cada resposta poderá fazer um comentário caso considere relevante.

Questionário dirigido aos colaboradores para recolha de dados sobre o conhecimento, participação e melhoria nas rotinas dos recursos humanos com a implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho, na sua componente objectivos (SAD).

1. Conhece a “Visão” e a “Missão” da empresa?

Sim  Não

Comentário: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Participa ou é consultado na elaboração do SAD Objectivos?

Sim  Não

Comentário: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. As Chefias são abertas a sugestões e ideias dos colaboradores?

Sim  Não

Comentário: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. As Chefias são comprometidas com o SAD Objectivos da empresa?

Sim  Não

Comentário: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. O uso do SAD Objectivos fez aumentar o seu conhecimento sobre a estratégia da empresa?

Sim  Não

Comentário: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Considera que o SAD Objectivos é de fácil entendimento?

Sim  Não

Comentário: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Tem a percepção que a utilização do SAD Objectivos contribui para o alcance dos objectivos/metapas gerais da empresa? Isto é, desde a implementação do SAD sente que o seu desempenho pode afectar o desempenho e estratégia da empresa?

Sim  Não

Comentário: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. O seu nível de motivação aumentou com a utilização do SAD Objectivos?

Sim  Não

Comentário: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Ao discutir os resultados do SAD Objectivos sente que aumentou o conhecimento e importância sobre a Função que desempenha?

Sim  Não

Comentário: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. A preocupação por parte da empresa em avaliar objectivos e competências através do SAD aumentou a sua satisfação em relação às suas funções e ao clima (ambiente de trabalho)?

Sim  Não

Comentário: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. O SAD objectivos trouxe resultados positivos em relação às rotinas da empresa em geral?

Sim  Não

Comentário: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Sente que desempenha um papel mais integrante na empresa depois da adopção do SAD Objectivos?

Sim  Não

Comentário: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. Sente que é devidamente informado quanto à actividade futura da empresa e quanto aos planos para a sua função/Direcção?

Sim  Não

Comentário: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. Sente que lhe são dadas oportunidades para desenvolver os seus conhecimentos e competências?

( ) Sim ( ) Não

Comentário: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Observações /Comentários adicionais ou questões não exploradas no presente questionário:

Obrigada pela colaboração!

**Apêndice 3 - Inquérito enviado aos responsáveis pela implementação do BSC da ANA – AEROPORTOS DE PORTUGAL, S.A.**

Questionário dirigido aos Responsáveis pela implementação do *Balanced Scorecard*/Responsável dos Recursos Humanos, para recolha de dados sobre a empresa ANA – AEROPORTOS DE PORTUGAL, S.A. e sobre a implementação do *Balanced Scorecard*:

---

**Parte I – Dados do entrevistado**

---

Nome:

Função:

---

**Parte II – Dados da Organização**

---

Denominação Social:

Localização:

Sector de Actividade:

Número de funcionários:

---

**Parte III – Recursos Humanos Estratégicos – Capital Humano**

---

Existe na Organização uma política de Gestão de Recursos Humanos?

Os Recursos Humanos são considerados um elemento estratégico para a Organização?

Existindo uma gestão estratégica dos Recursos Humanos, é crença da Organização de que se gera valor acrescentado através das pessoas? São as pessoas considerados como Capital Humano?

Reconhece a Organização que o seu Capital Humano é um recurso Intangível capaz de gerar vantagens competitivas?

#### **Prioridades da Gestão do Capital Humano**

	Sim	Não
Utilizar e Desenvolver melhor os dados existentes de processos relativos às pessoas		
Obter e utilizar melhores dados quantitativos sobre o desempenho de RH		
Desenvolver um <i>Balanced Scorecard</i>		
Realizar inquéritos de opinião junto dos empregados		
Calcular a rentabilidade do investimento em formação		
Calcular o impacto das políticas e práticas de RH no desempenho empresarial		
Estimar o valor do Capital Humano		

---

#### **Parte IV – O Processo de Adopção do *Balanced Scorecard***

---

Qual a Visão da Organização?

Qual a Missão da Organização?

Quais as motivações que estiveram na adopção do *Balanced Scorecard*?

Que contributo/benefícios pode trazer o *Balanced Scorecard* para a Organização?

---

## Parte V – Transformar a Estratégia em Tarefa de todos

---

Antes da implementação do *Balanced Scorecard*, todos os funcionários compreendiam a estratégia da empresa? E Após a implementação do *Balanced Scorecard*?

Antes da implementação do *Balanced Scorecard* a empresa utilizava algum programa para comunicar a estratégia corporativa? O que alterou com a adopção do *Balanced Scorecard*?

Com a implementação do *Balanced Scorecard* a empresa estabelece objectivos pessoais com a finalidade de mostrar a cada um dos funcionários em que medida podem contribuir para os resultados estratégicos da empresa? Existe alguma integração desse processo com as políticas de Recursos humanos e a estratégia da Organização? (atracção, recrutamento, formação, desenvolvimento, avaliação de desempenho, competências).

As informações sobre o desempenho passaram a ser comunicadas abertamente para todos os funcionários com a implementação do *Balanced Scorecard*?

---

## Parte VI – O *Balanced Scorecard* na Organização

---

(assinalar apenas com um X cada resposta, no final do questionário será deixado um espaço para comentários)

### 1 – Razões para a implementação do *Balanced Scorecard*

	Sim	Não
Criar ligações entre a estratégia e os objectivos individuais das equipas		
Comunicar a estratégia até ao nível operacional		
Alinhar o desempenho dos empregados com os objectivos estratégicos		
Medição do desempenho não financeiro		
Alterar a natureza do processo de feedback e de revisão estratégica		
Alinhar o sistema de incentivos e recompensas com o desempenho		
Medição do desempenho financeiro		
Utilizar como ferramenta contra a crescente competitividade		

## 2 – Benefícios obtidos com a implementação do *Balanced Scorecard*

	Sim	Não
Facilita a implementação da estratégia e o seu desenvolvimento		
Clarificação e comunicação da estratégia		
Desenvolvimento de um sistema consistente de objectivos		
Melhoria ao nível do desempenho organizacional		
Proporciona um suporte para a implementação de mudanças		
Melhoria na aprendizagem estratégica		
Construção das bases para um sistema de incentivos		
Realce dos indicadores não financeiros		

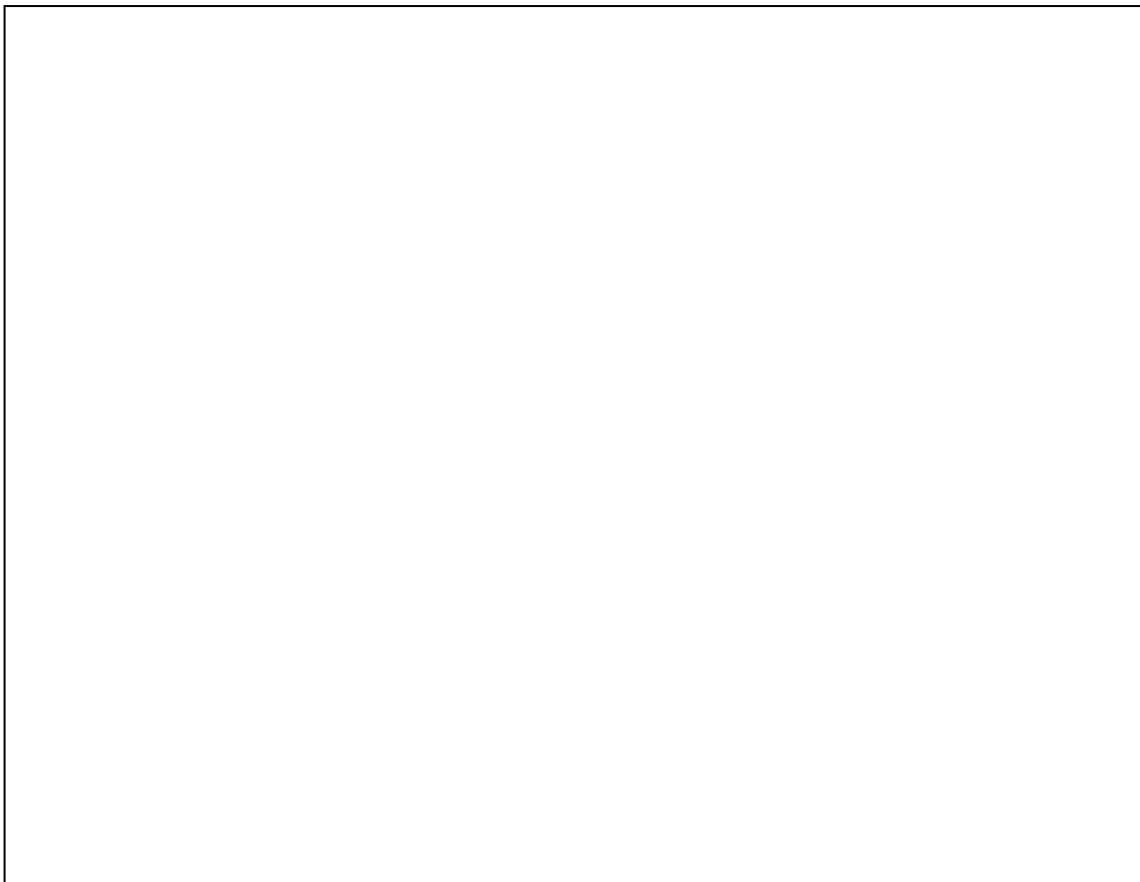
## 3 – Perspectivas incluídas no *Balanced Scorecard*

	Sim	Não
Financeira		
Clientes		
Processos Internos		
Aprendizagem e Desenvolvimento		

### 3.1 – Quais os Indicadores utilizados na Perspectiva Aprendizagem e Desenvolvimento?

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

**Observações /Comentários adicionais ou questões não exploradas no presente questionário:**



Obrigada pela colaboração!