

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Joana Baptista

Proposta de elaboração de um *Scorecard* de Capital Humano adaptado à
Administração Local

Proposta de elaboração de um *Scorecard* de Capital Humano adaptado à Administração Local

Joana Baptista

ISCAC | 2021

Coimbra, junho de 2021



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Joana Baptista

Proposta de elaboração de um *Scorecard* de Capital
Humano adaptado à Administração Local

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão realizado sob a orientação da Professora Cláudia Coimbra.

Coimbra, junho de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

RESUMO

No atual contexto em que vivemos, cada vez mais exigente, marcado pela constante mudança e inovação, surge cada vez mais a necessidade das organizações definirem estratégias com a finalidade de se alcançar o sucesso organizacional. Neste sentido, a gestão de desempenho e a gestão dos recursos humanos têm tido um papel essencial na concretização da estratégia e dos objetivos organizacionais. O objetivo deste projeto consiste no desenvolvimento de uma proposta de *Scorecard* de Capital Humano, no âmbito de uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que, ao ser implementada numa instituição do setor público, possa contribuir com um impacto positivo na concretização da estratégia global da organização.

Palavras-chave: desempenho; estratégia; gestão estratégica de recursos humanos; objetivos; *scorecard* de capital humano.

ABSTRACT

The daily life we live in today is marked by constant change and evolution and therefore, it is increasingly demanding and there is an increasing need to define strategies in order to achieve success in a organization.

In this way, performance management has played an essential role in achieving organizational objectives. Consequently, the role of human resources is also proving to be essential for strategy concretization.

The goal of this project is to demonstrate that strategic human resource management has a positive impact on achieving the organization's overall strategy.

The present project consists of developing a proposal called "Human Capital Scorecard" that in the future can be optimized and implemented.

Keywords: goal; Human Capital Scorecard; Human Resource Strategic Management; performance; strategy

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 Gestão Estratégica no Setor Público	4
1.1 Gestão Estratégica	4
1.2 A gestão e o pensamento estratégico na Administração Pública	6
2 O <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.1 Os conceitos fundamentais do <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.1.1 Missão	11
2.1.2 Visão	12
2.1.3 Valores	12
2.1.4 Estratégia	12
2.2 As perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.3 Princípios do <i>Balanced Scorecard</i>	18
3 O <i>Balanced Scorecard</i> aplicado à Administração Pública	23
3.1 O <i>Balanced Scorecard</i> adaptado ao setor público	23
3.2 Dificuldades na implementação do <i>Balanced Scorecard</i> na função pública ...	25
4 Gestão de Recursos Humanos e <i>Scorecard</i> de Capital Humano	27
4.1 Gestão de Recursos Humanos	27
4.1.1 Gestão de Recursos Humanos: A organização centrada nas pessoas	27
4.2 <i>Scorecard</i> de Capital Humano	31
4.2.1 Os principais conceitos associados ao <i>Scorecard</i> de Capital Humano.....	34
4.2.2 Dos indicadores tradicionais ao <i>Scorecard</i> de Capital Humano.....	39
4.2.3 Componentes de um <i>Scorecard</i> de Capital Humano	40
4.2.4 As fases de construção de um <i>Scorecard</i> de Capital Humano	44
PARTE II – ESTUDO DE CASO E METODOLOGIA	51

5	Pesquisa	51
6	Unidade de Análise – Câmara Municipal de Vila Nova de Poiares	52
7	Recolha de Dados	53
8	Desenvolvimento e aplicação dos questionários	55
8.1	Resumo dos Resultados dos Questionários.....	55
PARTE III – ESTUDO APLICADO.....		62
9	Enquadramento	62
10	<i>Scorecard</i> de Capital Humano.....	62
10.1	Introdução ao <i>Scorecard</i> de Capital Humano	62
10.2	Plano Estratégico.....	64
10.3	<i>People Plan</i>	70
10.3.1	Sistema de Gestão de Recursos Humanos	70
10.3.2	Objetivos Estratégicos	71
10.3.3	<i>People Plan</i>	75
10.4	<i>Scorecard</i> de Capital Humano.....	79
10.5	Alinhamento da Área de Recursos Humanos.....	83
10.5.1	Alinhamento Externo	83
10.5.2	Alinhamento Interno	86
10.5.3	Comunicação e Implementação	88
10.5.4	Avaliação periódica	89
11	Avaliação	89
PARTE IV – DISCUSSÃO		91
CONCLUSÕES		92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		95
ANEXOS		102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de Gestão Estratégica.....	5
Figura 2- Primeira versão do Balanced Scorecard: O BSC como um painel de instrumentos.....	14
Figura 3- Relações de causa efeito.	19
Figura 4- Iniciativas, Metas, Indicadores e Objetivos.	21
Figura 5- BSC aplicado ao setor público.....	25
Figura 6- Relação entre a gestão do Capital Humano e os resultados de Negócio.....	32
Figura 7- Arquitetura Estratégica de RH.	35
Figura 8- Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	41
Figura 9- People Plan – Objetivos Estratégicos.....	43
Figura 10- Fases de Implementação dum Scorecard de Capital Humano.	44
Figura 11- Sistema de Recursos Humanos e implementação da estratégia.....	47
Figura 12- - Interseção de Recursos Humanos com o mapa estratégico.	49
Figura 13-Cadeia de valor.....	70
Figura 14- Sistema de Gestão de RH.....	71
Figura 15- People Plan- grandes objetivos.	75
Figura 16- People Plan- objetivos específicos.....	76

Índice de Tabelas/Quadros

Tabela 1- Emergência de um novo modelo de organização no trabalho do setor público	30
Tabela 2- Indicadores Tradicionais versus Indicadores do Scorecard.....	39
Tabela 3- Análise SWOT.....	68
Tabela 4- Scorecard de Capital Humano	80
Tabela 5- Alinhamento Externo.....	84
Tabela 6- Alinhamento Interno.....	86

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

BSC- *Balanced Scorecard*

TIC- Tecnologias da Informação e Comunicação

RH- Recursos Humanos

GRH- Gestão de Recursos Humanos

SCCH- *Scorecard* de Capital Humano

CEO- *Chief Executive Officer*

HPWS- *High Performance Work System* (Sistema de Trabalho de Elevado Desempenho)

UOP- Unidade de Obras e Planeamento

UA- Unidade Administrativa

UFS- Unidade de Funções Sociais

CMVNP- Câmara Municipal de Vila Nova de Poiares

OE's- Objetivos Estratégicos

INTRODUÇÃO

No atual contexto onde nos inserimos, em constante evolução e cada vez mais exigente, surge a necessidade crescente de traçar estratégias para se alcançar o sucesso organizacional (Cardoso et al, 2012). A necessidade que as organizações sentem de se desenvolverem e implementarem estratégias com o objetivo de criar valor é imperativo nos dias de hoje (Velez, 2013). Desta forma, de acordo com Almeida (2014), as organizações necessitam de alinhamento em torno de definições estratégicas claras e sustentadas por uma gestão ativa e participativa. Isto aplica-se tanto a organizações privadas como públicas. Segundo Cardoso et al (2012), este novo ambiente organizacional baseia-se em diversas premissas, nomeadamente a ligação mais próxima com os respetivos *stakeholders*, a inovação, e a retenção de trabalhadores talentosos.

Com isto, apercebemo-nos que é fundamental as organizações desenvolverem as competências dos seus funcionários, focando-se na satisfação das necessidades dos seus clientes, na melhoria dos processos internos organizacionais, na melhoria da produtividade, sem esquecer a redução de custos. Para que tal seja possível torna-se primordial ter uma estratégia bem definida a todos os níveis da organização assim como é fundamental medir o desempenho de todas as áreas da organização, já que as estratégias são, de acordo com Almeida (2014), uma garantia de sobrevivência organizacional. A estratégia organizacional é concretizada se todos os funcionários lutarem com vista à consecução dos objetivos organizacionais, e é neste sentido que a área de Recursos Humanos (RH) se tem focado na medição do seu desempenho bem como do seu contributo para o desempenho da organização (Bancaleiro, 2006). Há já um consenso relativamente ao facto de que o capital humano é o fator fundamental para o desempenho das organizações já que a criação de conhecimento é a principal fonte de competitividade. Assim, os recursos humanos devem ser vistos como parceiros estratégicos e agentes de mudança.

Contudo, ainda são poucas as organizações que se focam no papel estratégico da área dos recursos humanos, essencialmente nas organizações do setor público, e é por isso que o desenvolvimento de ferramentas de avaliação e medição da estratégia ao nível dos RH ainda é mínimo. Posto isto, para se conseguir mudar este paradigma de que a área de RH

não tem impacto na consecução da estratégia organizacional, é essencial que os profissionais da área estejam aptos a desenvolver e implementar ferramentas que os permitam medir o impacto do seu desempenho nos resultados da organização.

É neste sentido que Bancalero (2006) realça a importância não propriamente de medir, mas sim de medir o que realmente importa e que pode influenciar a tomada de decisão.

A tomada de decisões levada a cabo pelas organizações que se baseava unicamente em indicadores financeiros, começou a revelar-se inadequada perante o contexto onde as atividades se inserem atualmente. Passou-se a ter em conta também os indicadores intangíveis que se revelam mais importantes para a estratégia da organização.

Surgem então ferramentas como o *Balanced Scorecard* (BSC), ferramenta estratégica de medição e gestão de desempenho organizacional, que pretende auxiliar as organizações a efetuarem uma gestão estratégica e que exige, por parte da organização que a implementa, um planeamento estratégico alinhado com os objetivos organizacionais. No fundo, permite traduzir a missão e a visão da organização mediante a medição do desempenho organizacional (Carvalho, 2007), permitindo medir a performance organizacional sob aspetos de natureza diversa e não exclusivamente financeira (Velez, 2013).

O *Balanced Scorecard* por sua vez é uma ferramenta que proporciona informações mais claras e precisas auxiliando na tomada de decisão, onde focaliza o desempenho da empresa, montando sua estrutura sob quatro perspetivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. O BSC é uma ferramenta diversificada, que além de medir os dados numéricos apresentados pela empresa, preocupa-se em estudar outros fatores que influenciam diretamente a cada tomada de decisão, como a imagem passada ao mercado e a seus clientes, a qualidade e o comprometimento dos colaboradores (Cardoso, 2012).

Tendo por base o BSC, Becker (2001) formulou o *Scorecard* de RH (ou *Scorecard* de Capital Humano (SCCH) segundo Bancalero (2006)). Segundo este último autor, o SCCH consiste num conjunto de indicadores de gestão de recursos humanos específicos de uma dada organização. De um modo simples, o “*Scorecard* de Capital Humano é o conjunto de indicadores que demonstram a ligação e o alinhamento entre o *People Plan*, o Sistema de GRH que lhe está subjacente e o plano estratégico da organização”

(Bancalero 2006, p.186). De um modo geral, o *Scorecard* de Capital Humano tem como objetivo servir de orientação para se definirem prioridades na política de RH bem como servir de base à medição do desempenho da área de RH e medição da sua contribuição para o negócio (Bancalero, 2006).

O presente projeto tem como objetivo criar uma proposta de *Scorecard* de Capital Humano aplicado à Câmara Municipal de Vila Nova de Poiares. Assim, numa primeira parte será feita a revisão da literatura que se relaciona com o SCCH, começando por abordar a Gestão Estratégica no setor público e dando especial enfoque à gestão e pensamento estratégico na Administração Pública.

Segue-se um ponto dedicado ao *Balanced Scorecard* e ao *Balanced Scorecard* adaptado à função pública, onde se dará enfoque aos demais conceitos, perspectivas e princípios associados a esta ferramenta, mas também às dificuldades da sua implementação na função pública. De seguida, e para terminar a primeira parte do presente estudo, serão abordadas as temáticas da Gestão de Recursos Humanos, realçando a gestão de pessoas, bem como a importância de gerir o capital humano independentemente do tipo de organização, sendo ainda abordada a temática do *Scorecard* de Capital Humano. Terminada a revisão da literatura, na segunda parte desenvolve-se o estudo de caso e a metodologia adotada, sendo que a terceira parte será dedicada ao estudo aplicado onde consta o desenvolvimento da ferramenta que é proposto desenvolver na Câmara Municipal de Vila Nova de Poiares. A quarta parte do estudo é dedicada à discussão dos resultados sendo, por último, abordadas as principais conclusões e as dificuldades sentidas ao longo da realização do estudo, bem como sugestões para futuros estudos.

Parte I – Enquadramento Teórico

1 Gestão Estratégica no Setor Público

1.1 Gestão Estratégica

O conceito de estratégia significava, inicialmente, comandar, guiar, conduzir exércitos em tempo de guerra; ou seja, definir caminhos (Mainardes, Ferreira e Raposo, 2012). Posteriormente, segundo estes autores, o conceito de estratégia evoluiu passando a ser considerado um termo de gestão. Nos dias de hoje, a estratégia revela-se um importante instrumento de gestão empresarial, tendo como principal objetivo preparar a organização no sentido de enfrentar as exigências que se fazem sentir, utilizando as competências, qualificações e recursos internos da empresa, de maneira sistematizada e objetiva (Dess, Lumpkin e Eisner, 2007 como referido em Mainardes, 2012).

Por outro lado, gestão estratégica pode ser definida como um sistema de indicadores de desempenho que delinea os caminhos a serem desenvolvidos pela administração quanto às iniciativas e ações estratégicas previamente definidas (Coelho, 2003). De acordo com Carapeto e Fonseca (2006), a gestão estratégica assenta na ideia de que a missão pode ser alcançada mediante uma avaliação do ambiente externo bem como dos recursos que a organização possui.

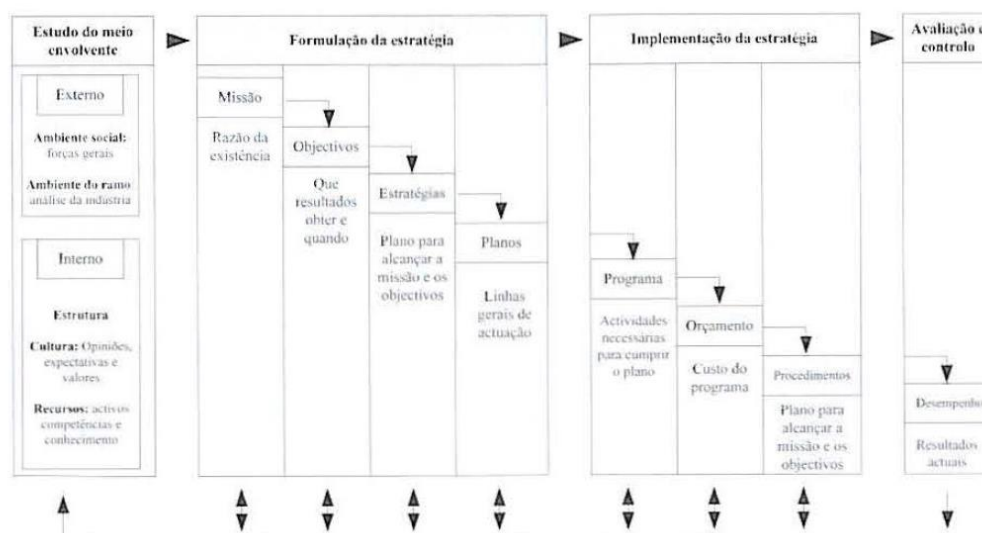
De acordo com Caldeira (2010), a gestão estratégica é um processo que pretende atingir a eficácia, sendo um processo contínuo de decisão que determina o desempenho da organização, tendo em linha de conta as ameaças, oportunidades, forças e fraquezas com que a mesma se depara. Asrilhant et al (2004) como referido em Carvalho, Nogueira, Ribeiro e Gomes (2007), consideram que a gestão estratégica pode ser definida como um conjunto de ações previamente identificadas e que permitem atingir os objetivos de longo prazo. Para Fernandes (2011, p.9), “desenvolver uma gestão estratégia significa tomar medidas para garantir que a organização esteja preparada para enfrentar as mudanças que ocorrem no seu ambiente, tirando partido das oportunidades que se lhe deparem, e para sobreviver aos grandes choques que o seu sistema venha a sofrer”.

De um modo geral, a gestão estratégica é o processo através do qual os objetivos de longo prazo são geridos e implementados, através do planeamento estratégico, isto é, através da

“especificação detalhada, no contexto da estrutura, cultura e sistemas da organização, dos objetivos e da estratégia para os atingir” (Carapeto e Fonseca, 2006, p.162).

Nos dias de hoje, devido à evolução constante do meio onde as organizações se inserem, é preponderante que uma organização assuma uma orientação estratégica. Assim, Wheelen e Hunger (2002) como referido em Carvalho (2007), assumem que deve existir uma gestão estratégica organizacional pois existindo, gera um conjunto de vantagens tais como a clarificação da visão estratégica da organização, a centralização no que é estrategicamente importante e a melhoria no atendimento de uma mudança rápida. Ainda segundo os mesmos autores, a gestão estratégica baseia-se em quatro elementos fundamentais: “estudo do meio envolvente; formulação da estratégia; implementação da estratégia e avaliação e controlo” (Carvalho, 2007, p.107) (Figura 1):

Figura 1- Modelo de Gestão Estratégica.



Fonte: Wheelen Hunger(2002) como referido em Carvalho (2007, p.107)

Ao **analisar o meio envolvente**, é essencial analisar a informação interna e externa à organização (Carvalho, 2007). Nesta fase do processo pode ser utilizada a análise SWOT¹

¹ Segundo o site da Economias (2017), a análise SWOT é uma técnica de planeamento estratégico utilizada para identificar as forças (*strengthes*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), analisando o ambiente interno e externo à organização. Tem, assim, o fim de especificar os riscos aos quais a organização está sujeita, identificando os factores internos e externos que são favoráveis e desfavoráveis para alcançar os objetivos organizacionais.

(*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), identificando as ameaças e oportunidades (análise externa) e as forças e fraquezas (análise interna) que são inerentes à organização (Carvalho, 2007). Na segunda fase, intitulada **formulação da estratégia**, as organizações devem tomar medidas que lhes permitam ultrapassar as ameaças e tirar proveito das oportunidades tendo como referência as suas forças e fraquezas que foram definidas na etapa anterior (Wheelen e Hunger, 2002 como referido em Carvalho, 2007). Ainda nesta fase, é essencial definir a missão organizacional assim como o plano de ação que permite a organização atingir os seus objetivos (Amat Salas e Dowds, 1998 e Amat Salas e Soldevila García, 1999, como referido em Carvalho, 2007).

Por último, chega a fase de **Avaliação e Controle**, que, segundo Wheelen e Hunger (2002) como referido em Carvalho (2007) é o processo que consiste em avaliar os resultados atingidos no sentido de implementar possíveis ações de melhoria.

Abordada a definição da Estratégia e da Gestão Estratégica no geral, importa, nesta fase, dar especial importância à gestão estratégica e pensamento estratégico adaptado à Administração Pública.

1.2 A gestão e o pensamento estratégico na Administração Pública

Segundo Neves (2001), ainda hoje existem dúvidas relativamente à viabilidade de existir gestão e pensamento estratégico na Administração Pública. Mas, de um modo geral, os especialistas desta área consideram a gestão estratégica um processo fundamental para a eficiência e eficácia do processo de gestão das organizações, sejam elas públicas ou privadas (Caldeira, 2015).

De acordo com Carapeto e Fonseca (2006) o conceito de gestão estratégica abordado anteriormente, é aplicável às organizações públicas. Também este tipo de organizações necessita de afetar recursos escassos, hierarquizar prioridades, adotar determinados comportamentos proativos assim como ajustar a missão organizacional às condições e mudanças com que se deparam (Carapeto e Fonseca, 2006). Segundo Caldeira (2015, p.24), “Uma das formas mais rápidas para perceber a relevância da gestão estratégica no ambiente das organizações da administração pública passa pela análise do valor que a mesma transporta para as organizações que a aplicam corretamente”. Este autor

considera, portanto, que a estratégia clarifica o futuro da organização, potencia o consenso em redor das prioridades, permite responder de um modo mais eficaz aos desafios, ajuda os colaboradores a focarem-se nos objetivos e nas estratégias, serve de base para a medição de resultados e melhora o desempenho organizacional (Caldeira, 2015).

Segundo Carapeto e Fonseca (2006), a implementação da missão e da visão só pode ser realizada através de uma estratégia e planeamento adequados. Assim, adotar uma gestão estratégica é orientar a ação no sentido da visão e cumprimento da missão (Carapeto e Fonseca, 2006).

Tal como sugere Fernandes (2011), uma vez que a gestão estratégica é um processo que visa a eficácia do processo de gestão, que integra o planeamento estratégico e que determina a performance da organização, então não há qualquer razão para afirmar que é inviável o setor público adotar um pensamento estratégico, à semelhança das empresas privadas. De acordo com Fernandes (2011, p.59):

Se as organizações, em geral, e as empresas, nomeadamente, se viram forçadas a pôr nas suas preocupações centrais não apenas a garantia do seu correto funcionamento no presente, mas a garantia da sua sobrevivência futura, face aos ritmos de mudança a que são sujeitas, esta dupla preocupação não pode deixar de ser assumida pelos serviços públicos. De facto, aos serviços públicos torna-se hoje vital uma constante atenção, de acordo com as políticas públicas de governo, a novos problemas e exigências. A visão de futuro, a adaptação a novas políticas, o acompanhamento da evolução e tendências manifestadas nos sistemas que são objeto da sua ação, o aproveitamento de novos recursos, têm que constituir preocupações centrais numa gestão pública.

Ainda segundo Fernandes (2011), a gestão estratégica permite que haja uma antecipação nas respostas a eventuais problemas, e isso é possível nas organizações pertencentes ao setor público onde a gestão estratégica passou a ser um instrumento de sobrevivência. Ainda assim, é essencial conhecer a natureza própria dos serviços públicos, pelo que terá

de haver um esforço por parte das organizações públicas em adaptar a gestão estratégica à natureza dos serviços públicos.

Importa, ainda assim, abordar o contexto atual da Administração Pública. Segundo Caldeira (2015, p.26), “o contexto atual da administração pública portuguesa é caracterizado pela incerteza e pela escassez”. Partindo desta premissa, a elaboração do Plano Estratégico pode ser dificultada. Caldeira (2015) acrescenta que outra realidade da maioria das organizações públicas é a escassez de recursos tanto humanos como financeiros, pelo que, nos dias de hoje, “o grande desafio das instituições públicas é conseguirem cumprir a sua missão com níveis de recursos financeiros e humanos muito aquém das necessidades mínimas essenciais para o cumprimento das suas atribuições” (Caldeira, 2015, p.26).

A verdade é que, devido à globalização que se tem sentido um pouco por todo o mundo, a necessidade de inovação e desenvolvimento nunca foi tão urgente. Posto isto, as organizações pertencentes ao setor público não podem descurar o planeamento estratégico numa fase onde os desafios se tornam mais exigentes (Caldeira, 2015). O objetivo passa então por aproximar as práticas de gestão estratégica das organizações públicas às das privadas, com as alterações que naturalmente terão que ser tidas em conta. Tratando-se de instituições públicas, fatores como a rigidez na gestão de recursos, a burocracia e a enorme quantidade de *stakeholders*, são fatores que podem dificultar a elaboração de um plano estratégico (Caldeira, 2015). Assim, este autor considera que a gestão estratégica ao nível da administração pública necessita de maior empenho e atenção, embora não seja impossível de ser levada a cabo.

O *Balanced Scorecard*, como veremos adiante, é uma ferramenta estratégica de medição e gestão de desempenho organizacional que auxilia as organizações a efetuarem uma gestão estratégica e que exige, por parte da organização que a implementa, um planeamento estratégico alinhado com os objetivos organizacionais, tal como veremos no ponto seguinte.

2 O *Balanced Scorecard*

O BSC é uma ferramenta estratégica de medição e gestão do desempenho que surgiu na década de 90 através de um estudo levado a cabo por Robert Kaplan, professor na Universidade de Harvard, e David Norton, consultor na zona de Boston, e que tinha como principal objetivo provar que os sistemas tradicionais de informação para a gestão, que continuavam a medir apenas aspetos financeiros, estavam a prejudicar as empresas já que lhes restringiam a capacidade de gerar valor económico (Kaplan e Norton, 1996a). Tal acontecia uma vez que estes não articulavam as medidas de desempenho com a estratégia organizacional (Kaplan e Norton, 1996a). Nesta linha de pensamento, muitos gestores aperceberam-se de que certos indicadores, tais como o resultado líquido, davam sinais errados quando se pretendia incorporar, na análise, atividades como a inovação ou melhoria contínua (Carvalho, 2007).

De acordo com Cruz (2009), anteriormente, os gestores davam maior relevância aos indicadores financeiros, que apenas mostram os resultados, não dando qualquer informação sobre as ações tomadas para chegar até eles. Por esta razão, quando os mesmos eram analisados, já era tarde para tomar algumas medidas corretivas. Para além disso, a concentração em indicadores exclusivamente financeiros leva a que a gestão esteja centralizada na prática de ações que melhorem os resultados financeiros no curto prazo, o que consequentemente pode fazer com que não seja dada atenção a possíveis decisões que trariam efeitos positivos a médio e longo prazo (Cruz, 2009).

Perante isto, Kaplan e Norton (1996a) começaram a desenvolver um modelo que incluísse o valor de ativos intangíveis, tais como as relações com o exterior, a satisfação dos clientes, a capacidade de inovação, as capacidades e qualidades dos trabalhadores e o desenvolvimento de processos internos mais flexíveis. Assim, ao longo de um projeto de pesquisa desenvolvido durante um ano entre 12 empresas de vanguarda em mensuração do desempenho, denominado “*Measuring Performance in the Organization of the future*”, estes autores desenvolveram o *Balanced Scorecard*, que se diferencia dos outros instrumentos de gestão por reunir um conjunto de indicadores que proporciona aos gestores uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa (Kaplan e Norton, 2004, Cardoso et al, 2012). Segundo Kaplan e Norton (2004), o BSC inclui indicadores

financeiros que mostram o resultado das ações do passado, complementando-os com indicadores operacionais, relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização de aprender e melhorar, atividades estas que impulsionam, futuramente, o desempenho organizacional.

Com o recurso a indicadores não financeiros, os gestores podem obter uma imagem da evolução da organização, muito antes de um veredicto financeiro ser pronunciado, permitindo algum espaço de manobra para a mudança de certas práticas (Cruz, 2009). Para além disso, com recurso a estes indicadores não financeiros, os colaboradores poderiam receber mais informação sobre ações concretas necessárias para cumprir a estratégia, assim como os investidores poderiam obter uma melhor imagem do desempenho global da organização, dado que estes indicadores são capazes de refletir valores intangíveis que as regras da contabilidade continuam a não reconhecer (Cruz, 2009).

Posto isto, mais do que um sistema de avaliação de desempenho, o BSC é um sistema de gestão estratégica uma vez que permite traduzir e comunicar a missão e a estratégia organizacional por meio de um conjunto de medidas de desempenho (Jonhsen, 2001, como referido em Carvalho, 2007).

2.1 Os conceitos fundamentais do *Balanced Scorecard*

O BSC, antes de ser implementado, deve ser pensado e ponderado. Para tal, há um conjunto de conceitos que estão na base da construção deste modelo.

Kaplan e Norton (1996b) identificaram três conceitos que dão suporte ao modelo do BSC, são eles a Missão, a Visão e os Valores. Niven (2003) e Russo (2015) acrescentam que a Estratégia faz também parte dos conceitos primordiais e que deve ser relacionada com o BSC pois é a base da construção do mesmo. Relacionando os conceitos, o BSC tem por base a Estratégia Organizacional, que por sua vez tem por base a Missão, Visão e Valores Organizacionais.

2.1.1 Missão

A missão de uma organização diz-nos aquilo que a empresa é efetivamente. Segundo Lermen (2005), a declaração de missão de uma organização pretende mostrar a sua razão de ser e o seu propósito. Serra, Ferreira, Torres e Pavan (2010) elucidam que a missão é uma descrição exata daquilo que a empresa faz, pelo que deve descrever o negócio em que ela atua. Para que a missão seja efetiva, ela deve destacar as atividades da organização que a diferenciam de todas as outras atuantes no mercado, devendo incluir as principais conquistas que se prevê para a organização bem como transmitir o que se quer dizer de forma clara, coerente e instigadora (Lermen, 2005).

Para Maximiano (2011, p. 64), a missão:

É o negócio definido em termos da sua utilidade, que dá aos consumidores a motivação para trocar o dinheiro deles pelos produtos e serviços que se tem a oferecer. [...] Para definir a missão, ou proposição de valor, é preciso perguntar: para que serve a nossa empresa? Qual a nossa utilidade para os clientes? Quais as necessidades que estamos a atender? Que benefícios oferecemos aos consumidores por meio dos nossos produtos? Que problema a nossa empresa resolve para os clientes? Que responsabilidades estamos a cumprir na sociedade?

Russo (2015) defende que a missão não é mais do que uma declaração escrita com o objetivo de traduzir as ideias e orientações globais da organização, difundir o espírito de equipa por todos os colaboradores, destacar o domínio nas competências mais relevantes para o alcance dos fatores críticos de sucesso e transmitir uma imagem da organização que seja interna e externamente positiva. Kaplan e Norton (2004) afirmam que a missão é uma declaração concisa da razão de ser da organização que fornece a direção das ações e valores que orientam as atividades dos demais colaboradores. Afirmam ainda que a missão deve explicar o modo como a empresa pretende competir no mercado e gerar valor para os clientes.

2.1.2 Visão

Segundo Kaplan e Norton (2004), a visão da organização é a declaração precisa que define as metas a médio e longo prazo, devendo evidenciar aquilo que a organização espera vir a ser no futuro.

Para Lermen (2005) a visão é onde a organização quer chegar e como se vê no futuro, tendo a intenção de direcionar o rumo da organização. Para este autor, a declaração de visão de uma organização deve refletir as suas aspirações e as suas crenças e deve ser consistente com a missão e os valores da organização.

2.1.3 Valores

Os valores são os princípios que orientam uma organização. Russo (2015) defende que os valores são representantes das crenças enraizadas que orientam os comportamentos, ações e convicções dos colaboradores da organização, seja ao nível de questões empresariais, éticas ou sociais.

De acordo com Machado (2009), citado por Carvalho e Santos (2016), os Valores facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da Missão e da Visão e resultam no comprometimento entre a equipa, o mercado, a comunidade e a sociedade. O reconhecimento dos Valores de uma organização permite prever o funcionamento da mesma e o comportamento organizacional dos seus membros (Carvalho e Santos, 2016). Assim, segundo estes autores, os valores são definidos como os princípios éticos que devem orientar todas as ações dos dirigentes e colaboradores.

2.1.4 Estratégia

Ao optar por implementar um BSC, as organizações devem ser capazes de reunir certas condições relativamente à estratégia que foi previamente definida. De acordo com Mintzberg e Quinn (1998) como referido em Silva e Dias (2011), a estratégia pode ser definida como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização num todo coerente. É, assim, o ponto central do BSC, à volta da qual funcionam as suas perspetivas (Pinto, 2009). Para este autor uma estratégia que seja bem formulada e executada permite identificar um conjunto de prioridades para onde devem ser dirigidos os recursos e energias da organização. A gestão estratégica envolve

a formulação da estratégia, comunicação, execução, monitorização e revisão, pelo que o BSC responde a todas estas atividades (Pinto, 2009)

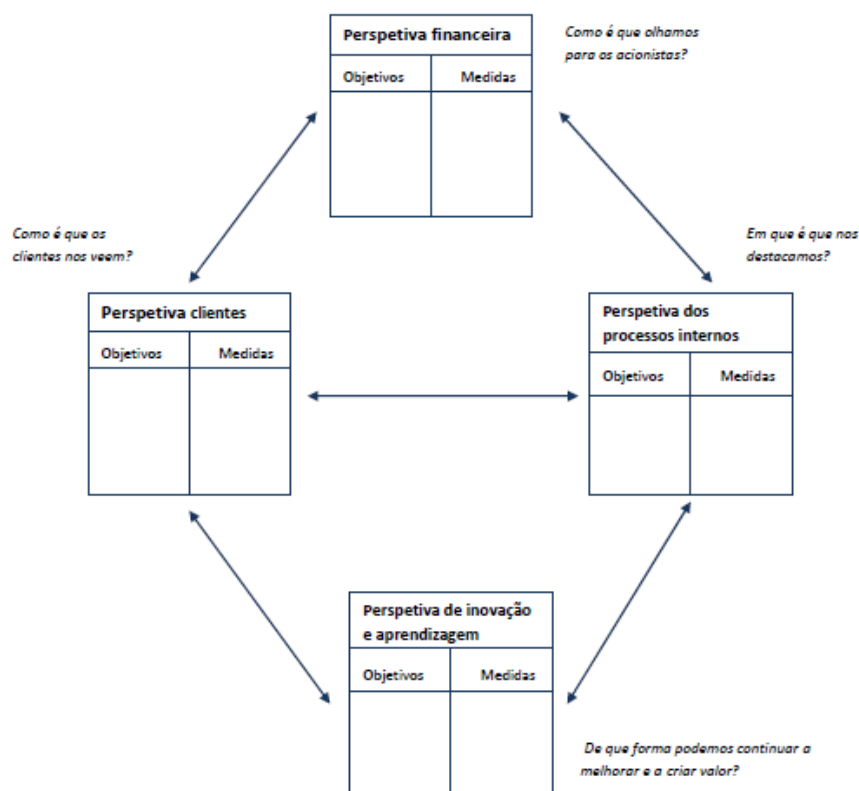
Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) como referido em Silva e Dias (2011), a estratégia pode ser definida como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo principal é “alcançar uma vantagem competitiva através da exploração das competências essenciais em mercados de produtos específicos e individuais”. Do mesmo modo, Porter (2004), define a estratégia como um método de defesa das organizações diante desse mercado competitivo, e o grande diferencial da organização está na sua habilidade de lidar com as forças externas que afetam toda a organização.

2.2 As perspetivas do *Balanced Scorecard*

A complexidade da gestão das organizações exige que os gestores tenham condições de visualizar o desempenho da empresa sob quatro importantes perspetivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 2004). Estas quatro perspetivas devem ser capazes de dar resposta às seguintes questões (Carvalho, 2007; Kaplan e Norton, 2004) (figura 2):

- Como nos veem os acionistas? (Perspetiva Financeira)
- Como nos veem os clientes? (Perspetiva do Cliente)
- Onde devemos sobressair? (Perspetiva de Processos Internos)
- Podemos prosseguir de forma a melhorar e acrescentar valor? (Perspetiva de aprendizagem e crescimento)

Figura 2- Primeira versão do Balanced Scorecard: O BSC como um painel de instrumentos.



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.11).

Perspetiva Financeira: como nos veem os acionistas?

O desempenho financeiro é a medida última, a que avalia se a estratégia de uma organização, a sua implementação e execução contribuem, de facto, para a criação de resultados financeiros que criem valor para os acionistas (Cruz, 2009). De acordo com Kaplan e Norton (1996b, 1997), esta perspetiva serve de foco para as restantes perspetivas e a construção do BSC deve incentivar as organizações a vincular os seus objetivos financeiros à estratégia corporativa. Estes autores acrescentam que cada medida selecionada deve fazer parte de um vínculo de relações de causa-efeito que culmina na melhoria do desempenho financeiro (Kaplan e Norton 1996b).

Desta feita, com esta perspetiva financeira pretende-se dar boas condições aos acionistas, garantindo a sua satisfação, assim como o retorno dos investimentos realizados (Russo, 2015).

Perspetiva dos Clientes: como somos vistos pelos clientes?

O desempenho financeiro revela o grau de sucesso da estratégia da organização, sendo, no entanto, obtido à custa da satisfação dos clientes (Cruz, 2009).

A perspetiva dos clientes é dedicada ao capital relacional. Esta perspetiva é focada no cliente e/ou nos mercados a serem servidos (Chelariu, Dicu, Mardiros e Pavaloaia, 2017).

Ao definir medidas para a perspetiva dos clientes, as organizações devem ser capazes de responder a duas perguntas críticas: Quem são os nossos clientes alvo? E Qual é a nossa proposta de valor para os servir? Embora aparentemente pareçam questões simples elas apresentam muitos desafios para as organizações (Niven, 2003).

A verdade é que os clientes não são todos iguais, assim como as organizações não procuram chegar a todos os tipos de clientes. Uma abordagem que pode ser tida em conta para a sistematização dos vários tipos de clientes é a apresentada por Michael Tracy e Fred Wiersema, no seu artigo “*Customer intimacy and other value disciplines*” (Cruz, 2009; Niven, 2003). Segundo os dois autores, as organizações podem definir como clientes-alvo grupos de clientes que procuram características distintas: baixo preço/excelência operacional, liderança do produto ou soluções à medida do cliente. De acordo com Cruz (2009), a escolha da proposta de valor para os clientes, que passa por selecionar o conjunto de atividades nas quais a organização tem de se exceder para criar vantagem competitiva, é o elemento central da estratégia.

De um modo geral, esta perspetiva pretende fazer o levantamento dos fatores que contribuem para a satisfação e retenção do cliente, procurando detetar qual o seu tipo de cliente e a que tipo de segmento de mercado pertence. Esses segmentos de mercado vão dar à organização os recursos que necessita para cumprir com os seus objetivos financeiros (Santos, 2013). Com isto, a organização consegue melhorar o seu desempenho através da satisfação, retenção, lealdade, aquisição de clientes e lucro. Estas medidas podem ser contabilizadas de modo a fornecer indicadores, que podem assim ser melhorados. Os indicadores de clientes, que incluem métricas sobre a forma como a empresa se está a relacionar com os seus clientes, são essencialmente métricas externas tais como a quota de mercado, os rankings e índices de satisfação de clientes, índices de recompra, entre outros (Bancaleiro, 2006).

Perspetiva dos processos internos: onde devemos sobressair?

De acordo com Narayanamma e Lalitha (2016) como referido em Martins (2019), a perspetiva de processos internos foca-se nas atividades e processos chave que possam fazer com que a organização se destaque, criando valor para os seus clientes. Dessa forma, os gestores identificam quais os processos mais críticos que permitem alcançar os objetivos tanto dos clientes como dos *shareholders*².

De outra forma, clientes satisfeitos são resultado de processos internos levados a cabo com o fim de criar essa mesma satisfação. Ou seja, nesta perspetiva, são identificados os processos nos quais a organização se deve focar para continuar a criar valor para os seus clientes seja através da melhoria de processos já existentes, seja na implementação de processos novos (Niven, 2003). Segundo este autor, melhorar os processos internos da empresa leva à criação de satisfação para os seus clientes.

De acordo com Chelariu et al (2017), a perspetiva de processos internos examina o modo como a organização utiliza as diversas ferramentas para criar valor para a organização.

Segundo Narayanamma e Lalitha (2016) como referido em Martins (2019), as organizações, normalmente, desenvolvem os objetivos e medidas desta perspetiva depois de definirem os objetivos associados às perspetivas financeira e de clientes.

Perspetiva da inovação e desenvolvimento: como podemos prosseguir de forma a melhorar e acrescentar valor?

Tendo em consideração que o tema a desenvolver no presente trabalho de projeto, se trata da elaboração de uma proposta de *Scorecard* de Capital Humano, esta é a perspetiva do BSC que merece maior atenção da nossa parte. O objetivo passará por mostrar que esta perspetiva, que está na base do BSC, é aquela que maior impacto tem nos resultados das organizações.

De acordo com Chelariu et al (2017), esta perspetiva é, na maioria dos casos, a que gera maior dificuldades uma vez que os objetivos estão relacionados com progressos de longo prazo, assim como com a sustentabilidade da organização e dos seus colaboradores.

² Acionistas

Segundo Cruz (2009), nas perspectivas de clientes bem como de processos internos, os indicadores identificam os parâmetros onde uma organização tem de se exceder para se tornar competitiva. Face à conjuntura que vivemos, onde há uma evolução e desenvolvimento constante, é essencial que uma organização seja capaz de inovar, aprender, desenvolver ideias e assegurar a criação de valor; caso contrário, a competitividade torna-se esmagadora. Neste sentido, esta perspectiva engloba um conjunto de indicadores onde se juntam métricas ligadas à inovação e à gestão do Capital Humano (Bancaleiro, 2006).

Uma vez que esta perspectiva inclui as ações que a organização deve levar a cabo para promover a aprendizagem, melhoria e crescimento dos processos, é necessário que se identifiquem os intangíveis que se revelam mais importantes para a estratégia da organização.

O desenvolvimento de novas tecnologias da informação e comunicação (TIC), que tem sido crescente a olhos vistos, assim como a crescente necessidade de valorizar os intangíveis no que toca à gestão de desempenho, foi o incremento para que as organizações passassem a reunir, para efeitos de avaliação de desempenho, um conjunto de indicadores financeiros (como os valores tangíveis, o lucro, o *cash flow*, rentabilidade, etc) e não financeiros (tais como o *know-how* do Capital Humano, liderança, satisfação, etc) (Bancaleiro, 2006).

As empresas necessitam de investir em formação de modo a alinhar as suas metas com os objetivos estratégicos, bem como investir no desenvolvimento de produtos/serviços inovadores, estruturas e gestão de procedimentos (Kaplan e Norton, 1997). Para Kaplan e Norton (1997), as ideias de melhoria de processos organizacionais surgem dos funcionários que a ela pertencem, e por esse motivo há a necessidade de lhes dar formação para que os mesmos continuem a contribuir para a melhoria do desempenho organizacional, o que conseqüentemente leva a uma maior satisfação por parte dos clientes. Por algum motivo esta perspectiva é a base que sustenta as restantes três perspectivas.

De acordo com Kaplan e Norton (1996b), os objetivos desta última perspectiva são aqueles que mais induzem o alcance de resultados de excelência nas restantes perspectivas abordadas anteriormente.

2.3 Princípios do *Balanced Scorecard*

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC deve traduzir a estratégia em objetivos concretos. Para eles, existem três princípios fundamentais do BSC:

- Relações de causa-efeito
- Os resultados e os indutores de desempenho
- A Relação com os objetivos financeiros.

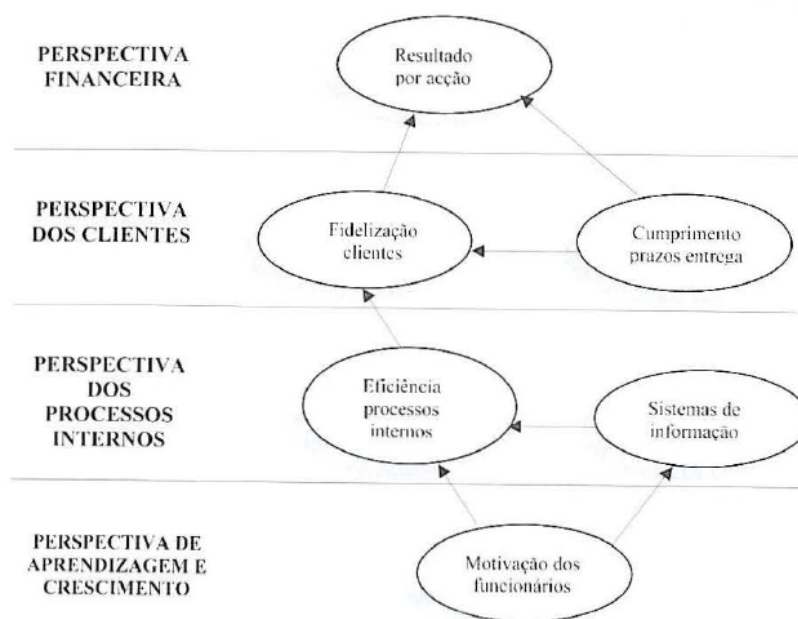
Relações de causa-efeito

A conceção do BSC como um sistema de gestão estratégica implica a interligação das quatro perspectivas analisadas com a estratégia organizacional (Carvalho, 2007). Estas quatro perspectivas funcionam como um sistema de medida que apoia a comunicação dos objetivos e, conseqüentemente, motiva a execução da estratégia (Carvalho, 2007).

Na ótica de Kaplan e Norton (1996b), todos os objetivos e medidas das perspectivas do BSC devem estar relacionados entre si até à perspectiva financeira. Para estes autores, uma estratégia é um conjunto de hipóteses acerca de causas e efeitos, pelo que “o sistema de medição deve estabelecer de forma explícita as relações (hipóteses), entre os objetivos (e medidas) nas diversas perspectivas, com o intuito de poderem ser geridas e validadas.” (Kaplan e Norton, 1997 p.44). O resultado será uma sucessão de relações de causa-efeito.

Deste modo, o BSC deve identificar a sequência de hipóteses sobre as relações de causa-efeito entre as medidas de resultados e os indutores de desempenho dos mesmos, para todas as perspectivas (Kaplan e Norton, 1997). No caso de estas relações não serem definidas, torna-se difícil traduzir e comunicar a estratégia e a visão da organização. Niven (2003) vem reforçar esta ideia, defendendo que estas relações devem contar a história da estratégia organizacional.

Figura 3- Relações de causa efeito.



Fonte: Carvalho (2007 p.72)

Estas relações de causa e efeito vão avaliar se o BSC está realmente a traduzir a estratégia da organização (Pinto, 2009). As relações de causa-efeito permitem, segundo Dávila (1999) como referido em Carvalho (2007) a troca de opiniões, o enriquecimento da visão da organização e permitem atingir o consenso sobre a forma de alcançar os objetivos. Os objetivos colocados na base do BSC deverão, segundo Pinto (2009), funcionar como indutores dos objetivos de nível superior, permitindo, em última análise, atingir a visão da organização.

Os resultados e os indutores de desempenho

O BSC procura decompor a estratégia de uma forma lógica, baseada em objetivos estratégicos, que por sua vez se desdobram em indicadores. Assim, o desenvolvimento dos objetivos e indicadores do BSC é a atividade central do desenvolvimento desta ferramenta, sendo que o principal propósito é precisamente o de focar na execução da estratégia, tornando-a numa realidade do dia a dia da organização. Este propósito consiste em operacionalizar os conceitos e definições estratégicas em objetivos, indicadores e metas (Santos, 2006).

Desta feita, no BSC deve existir uma conjugação entre indicadores de resultados (*Lag Indicators*) e indutores de desempenho (*Lead Indicators*) (Southern, 2002; Bancaleiro, 2006).

Segundo Santos (2006) os *lag indicators* caracterizam-se por medirem apenas ações passadas ou seja, resultados de eventos já sucedidos. O BSC complementa esta insuficiência dos indicadores de resultados com a medição dos *lead indicators* que medem atividades que conduzem, direcionam ou induzem a resultados futuros, como por exemplo horas de formação, tempo gasto com clientes, etc (Santos, 2006)

Santos (2006, p.38) explica que os *lag indicators* concernem à medição de ações passadas e, por sua vez, os *lead indicators* “medem atividades que conduzem, direcionam ou induzem resultados futuros”, pelo que o autor afirma que uns são a causa (*lead*) os outros o efeito (*lag*).

De acordo com Carvalho (2007), a conjugação entre os dois tipos de indicadores é essencial uma vez que os indicadores de resultado sem os indutores de desempenho não comunicam a forma como os resultados devem ser atingidos, nem indicam antecipadamente se a estratégia está a ser bem sucedida. Por outro lado, os indicadores de desempenho sem os indicadores de resultado podem permitir que a organização obtenha melhorias operacionais de curto prazo, no entanto não revelam se as mesmas se traduziram num melhor desempenho financeiro (Carvalho, 2007).

Neste contexto, as duas perspetivas colocadas na base assumem-se como os indutores, as ações que fazem com que tudo aconteça. As outras duas perspetivas, integradas no topo, evidenciam os resultados dessas mesmas ações (Sousa, 2013).

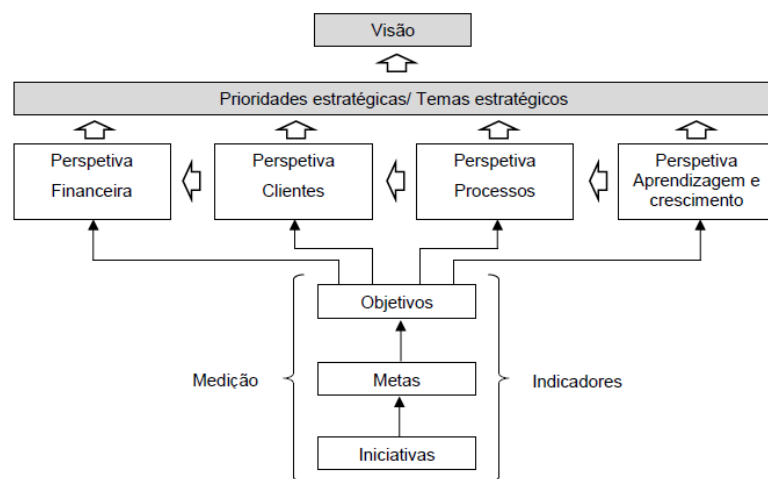
Relações com os objetivos financeiros

Por último, o BSC deve privilegiar a relação da estratégia com os objetivos financeiros (Carvalho, 2007). Carvalho (2007) vem realçar que a maioria das organizações se preocupam cada vez mais com a satisfação dos clientes e das suas necessidades, a qualidade, a inovação e a delegação de competências. Kaplan e Norton (1997) vêm acrescentar que, de facto, essas temáticas podem contribuir para uma melhor atuação das organizações, contudo, não podem ser considerados fins em si mesmos. Estes últimos

autores, apontam que há especialistas que defendem que os objetivos financeiros devam ser eliminados uma vez que são uma consequência da satisfação dos clientes, da melhoria da qualidade e dos processos de reengenharia (Carvalho, 2007). No entanto, na opinião de Kaplan e Norton (1997), nem todas as organizações têm a capacidade de transformar as melhorias em resultados financeiros aceitáveis. Estas mesmas melhorias apenas trazem benefícios para as organizações quando se traduzem em aumentos das vendas, na diminuição de custos operacionais ou na melhor utilização de ativos (Carvalho, 2007).

Nesta linha de pensamento, Giollo (2002) como referido em Carvalho (2007) defende que o BSC deve dar grande ênfase aos resultados, especialmente os financeiros. Este aspeto é crucial pelo que deverão existir preocupações relativamente ao relacionamento de projetos de qualidade, reengenharia e delegação de competências, com os resultados que interferem diretamente com os clientes e com os resultados financeiros. Para Kaplan e Norton (1997) em última instância, os caminhos causais de todos os indicadores presentes no BSC devem estar vinculados com os objetivos financeiros.

Figura 4- Iniciativas, Metas, Indicadores e Objetivos.



Fonte: Pinto (2009, p. 67)

Fonte: Pinto (2009, p.67)

Deste modo, a sequência apresentada na figura 5 é suportada pelos conceitos base do BSC (Pinto, 2009). Assim, a visão, missão e valores são os pilares do BSC e marcam o início do processo de formulação das prioridades estratégicas. A estratégia e a visão devem ser colocadas no centro das quatro perspetivas, as relações causa-efeito devem ser

estabelecidas no centro das quatro perspectivas e, finalmente, os objetivos, metas e indicadores devem ser fixados dentro de cada uma das perspectivas (Pinto, 2009).

Os objetivos estão na base de qualquer estratégia. Estes são declarações concisas daquilo que a organização espera vir a realizar e devem ser estabelecidos para cada uma das perspectivas do BSC (Ferreira, 2013). Por outras palavras, os objetivos estratégicos são uma declaração do que se pretende atingir com a estratégia, encaminhando a gestão para o cumprimento da missão da organização.

De acordo com Kaplan e Norton (1996b), há um conjunto de questões que devem ser fixadas pelos gestores no momento de fixar objetivos, definir metas e indicadores:

- Para alcançar o sucesso da estratégia, como devemos ser vistos pelos acionistas e clientes? e em termos de processos internos? e a nossa capacidade de inovar e crescer?
- Quais são os fatores críticos de sucesso em cada uma das quatro perspectivas?
- Quais são os indicadores associados a esses objetivos que mostram se a empresa está a executar a sua estratégia conforme o planeado?

Os objetivos têm metas associadas e cada um deles deve promover a estratégia da organização. No caso de um objetivo não estar alinhado com a estratégia, então das duas uma: ou se deve eliminar o objetivo em causa, ou a estratégia deve ser alterada (Ferreira, 2013). Portanto, deve haver um alinhamento perfeito entre os objetivos, a visão a missão e a estratégia da organização. Assim, para além de estabelecer objetivos, é também necessário que se estabeleçam indicadores (que tornam os objetivos mensuráveis), metas e iniciativas estratégicas (que operacionalizam os objetivos).

De acordo com Ferreira (2013), os indicadores servem para avaliar o sucesso de cada objetivo, ajudando a organização a medir o grau com que os diversos objetivos foram atingidos. Já as metas especificam o nível de desempenho desejado para cada um dos indicadores, e as iniciativas não são mais do que os planos de ação onde se define o que vai auxiliar a organização a alcançar as metas previamente estabelecidas (Ferreira, 2013).

Após análise do BSC, importa clarificar que esta ferramenta sofre alterações consoante as características da entidade. Um BSC aplicado a uma empresa privada não é concebido

do mesma forma que um BSC aplicado a uma empresa pública, pelo que cada ferramenta deve sofrer as devidas alterações consoante a necessidade da organização. No próximo ponto iremos abordar a temática do BSC aplicado à Administração Pública.

3 O *Balanced Scorecard* aplicado à Administração Pública

3.1 O *Balanced Scorecard* adaptado ao setor público

A estrutura do BSC analisada anteriormente representa o modelo original desenvolvido por Kaplan e Norton no início da década de 90. Contudo, o modelo do BSC não pode ser copiado, mas sim adaptado a cada organização, em função da sua própria realidade (Carvalho, 2007). Desta feita, Niven (2003), tentou desenvolver um BSC, desta vez aplicado às organizações públicas e organizações sem fins lucrativos. De acordo com Blonsk et al. (2017) como referido em Santos e Callado (2019), o BSC é, de facto, uma ferramenta concebida para ser aplicada ao setor privado e a sua adequação a organizações públicas origina algumas dificuldades, tais como o desafio de desenvolver um processo dinâmico de ajustamento de métricas e indicadores do mapa estratégico do BSC. Isto deve-se acima de tudo às burocracias e imposições legais que se fazem sentir no setor público.

Niven (2003) aponta três razões que justificam a aplicação do BSC a qualquer organização incluindo às organizações do setor público. Primeiramente, os escândalos financeiros e contabilísticos que se verificaram nos finais do século XX conduziram a uma procura crescente de maior responsabilidade e transparência na atuação de qualquer organização. Segundo, as medidas financeiras revelam-se limitadas e insuficientes para o processo de tomada de decisão e, por último, a incapacidade de grande parte das organizações executar de modo eficaz a sua estratégia.

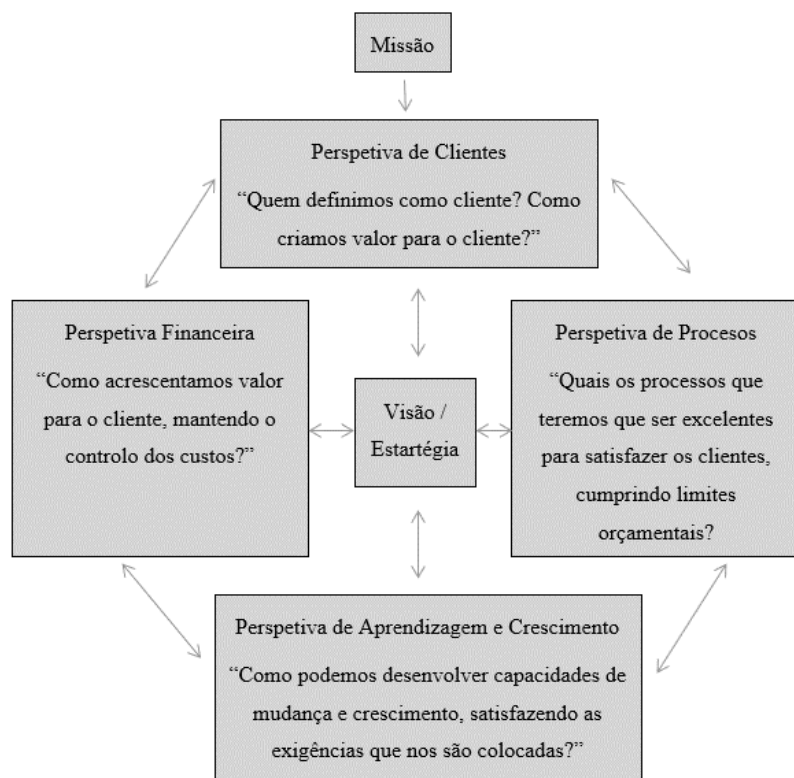
Como já se referiu, ao combinar as quatro perspetivas, o BSC permite compreender certas relações que podem vir a ajudar os gestores na tomada de decisões e na resolução de problemas (Borges, Gomes e Fernandes, 2015). Contudo, Kaplan e Norton (1996b) consideram ser possível incorporar outras perspetivas que se revelem essenciais tendo em conta a realidade organizacional, tais como a perspetiva ambiental, perspetiva social, perspetiva do utilizador final e a perspetiva da sustentabilidade (Borges, 2015)

Segundo Carvalho (2007), o aumento da competitividade, as restrições orçamentais, o aumento das exigências dos cidadãos e a rápida mudança tecnológica exigem uma rápida capacidade de adaptação das organizações do setor público assim como exigem uma utilização de novas fontes de financiamento. Assim, a difícil conjuntura que se faz sentir justifica a adoção desta ferramenta também em organizações onde o lucro não é o principal objetivo, como é o caso das Câmaras Municipais (Carvalho, 2007).

De acordo com Pinto (2009), no contexto da avaliação de desempenho da Administração Pública e das reformas da Nova Gestão Pública, o BSC assume-se como um modelo a adotar perante a necessidade de se conseguir alinhar as pessoas e os processos com a estratégia. Estes novos desafios implicam novas competências e uma maior qualificação das pessoas, maior rigor na elaboração, execução e acompanhamento das estratégias, o que, por sua vez, implica maior eficácia e eficiência na gestão (Santos, 2014). De acordo com esta autora, a necessidade de otimizar os níveis de eficácia e de eficiência na utilização dos recursos e as exigências dos cidadãos para serem criados mecanismos de transparência e responsabilidade, são os principais fundamentos para o desenvolvimento de sistemas de indicadores para medição e monitorização do desempenho nas organizações públicas.

Na figura seguinte podem-se ver as quatro perspetivas do BSC aplicadas ao setor público, assim como as questões às quais o mesmo deve dar resposta (Niven, 2003):

Figura 5- BSC aplicado ao setor público.



Fonte: Adaptado de Niven, (2003 p.32)

Posto isto, é claro que a utilização do BSC na Administração Pública é fundamental para a consecução dos objetivos das organizações. Contudo, surgem algumas dificuldades à implementação desta ferramenta de gestão estratégica e será essa a análise a ser feita de seguida.

3.2 Dificuldades na implementação do *Balanced Scorecard* na função pública

O BSC é uma ferramenta de gestão que fornece uma visão global e integrada do desempenho organizacional aos gestores de topo com o objetivo de proporcionar uma gestão eficaz da performance organizacional (Kaplan e Norton, 1992). É um instrumento de gestão que auxilia na seleção de indicadores de desempenho relevantes para organizações, incluindo organizações pertencentes ao setor público, com vista à melhoria do desempenho organizacional (Holmes, Piñeres e Kiel, 2006). Mas tal como abordado anteriormente, o facto de existirem diversas especificidades no setor público, leva a que haja

necessidade de se fazerem ajustamentos ao modelo do BSC original. Enormes diferenças que se fazem sentir entre a gestão de uma organização privada e a gestão de uma organização pública, o que leva a que haja um conjunto de limitações ao nível da aplicação do BSC nas organizações do setor público.

Algumas dificuldades ou fatores que dificultam a implementação desta ferramenta podem ser apontadas (Azevedo, 2014 e Carvalho, 2007):

- Dificuldade em medir resultados dado que pode demorar um grande período de tempo a ser alcançados;
- Dificuldade em definir a missão;
- Por vezes desvaloriza-se a importância do papel da organização a longo prazo;
- Por vezes as organizações são pressionadas a premiar a performance operacional em detrimento da performance estratégica;
- Dificuldade dos cidadãos em entender os resultados negativos;
- Os resultados do desempenho das organizações são do interesse público, no entanto, a exposição desses resultados pode ser complexa;
- Legislaturas curtas que interferem na implementação de novos sistemas;
- Subsistem inúmeros *stakeholders* com poder na organização;
- Menor cultura competitiva quando comparada com organizações cujo objetivo é a obtenção de lucro;
- Limitações técnicas;
- Qualificação dos recursos humanos;
- Nas organizações públicas, muitas vezes é esquecida a importância da motivação dos trabalhadores;
- Muitas organizações não têm recursos nem capacidade para cumprir os objetivos definidos superiormente;
- Dificuldade em desenvolver indicadores inovadores;
- Restrições orçamentais.

A literatura apresenta algumas sugestões para superar as limitações supra referidas, nomeadamente no que diz respeito às dificuldades de medição de resultados, de definição de missão e estratégias, dificuldades advindas da incerteza do tempo de legislatura, entre outras (Azevedo, 2014 e Carvalho, 2007). Ainda assim, existem dificuldades difíceis de

ultrapassar relativamente às limitações técnicas e de formação de colaboradores devido às restrições orçamentais (Carvalho, 2007). Contudo, é essencial que as organizações do setor público invistam nestes recursos pois “a utilização do *Balanced Scorecard* irá permitir uma melhoria dos processos internos e a qualificação dos recursos humanos” (Carvalho, 2007 p.137).

De uma forma generalizada, e segundo Carvalho (2007), a literatura aponta para um conjunto de limitações à implementação do BSC nas organizações do setor público. Este autor realça algumas delas nomeadamente a falta de recursos e de uma cultura estratégica nas organizações deste setor, a burocracia e politização que definem estas organizações, a pouca adesão por parte dos cidadãos, a necessidade de se interligar esta ferramenta com o sistema de recompensas/retribuições, a elevada formação que se exige, a mudança contínua, entre muitas outras limitações.

4 Gestão de Recursos Humanos e *Scorecard* de Capital Humano

4.1 Gestão de Recursos Humanos

4.1.1 Gestão de Recursos Humanos: A organização centrada nas pessoas

As boas práticas de gestão de Recursos Humanos têm vindo a revelar-se importantes práticas estratégicas que levam ao melhor desempenho organizacional.

É num ambiente extremamente restritivo que as atividades ligadas à gestão dos trabalhadores em funções públicas são realizadas, criando uma barreira à adoção de políticas e práticas, principalmente quando estão em causa programas de restrição orçamental e contenção da despesa pública (Mendes, 2012 p.32).

Assim como a evolução da gestão estratégica tem feito com que a gestão estratégica no setor público se aproxime muito à do setor privado, também no que diz respeito às práticas de gestão de recursos humanos tem-se sentido uma evolução de uma administração de pessoal, fundada em preocupações jurídicas e orçamentais, para uma verdadeira gestão de recursos humanos, isto é, do potencial humano que a organização tem ao seu dispor (Carapeto e Fonseca, 2006). Estando em constante mudança, a Gestão de Recursos Humanos tem vindo a evoluir, passando de um modelo de gestão burocrática de pessoal,

para um modelo de gestão estratégica de recursos humanos onde as pessoas são vistas como ativos próprios da organização, ativos estes essenciais para o sucesso da mesma. Assim, “a área de recursos humanos passou a ter a função estratégica de atrair, reter e motivar as pessoas necessárias à realização dos negócios da empresa” (Pereira, 2008, como referido em Schulz, 2017 p. 5)

No passado, porque as funções originais da área de RH eram frequentemente fornecidas pela contabilidade, a função de RH estava focada em tarefas administrativas, como pagar e administrar benefícios e acompanhar a assiduidade e o absentismo, assim como os formalismos laborais legais. Mas, uma abordagem mais abrangente para a gestão das pessoas na organização era necessária. Então, o papel evoluiu novamente. Ainda responsável pelas tarefas administrativas e pelos programas e processos relacionados com as pessoas, os melhores profissionais de RH estão a liderar a estratégia das empresas. Eles estão a desenvolver sistemas e processos dentro da organização alinhados com as necessidades estratégicas do negócio (Leão, 2019, p. 2).

Segundo Dutra (2016), a gestão estratégica de recursos humanos procura o envolvimento das pessoas com vista ao alcance dos objetivos organizacionais assim como ao alcance dos seus próprios objetivos. Assim, as pessoas contribuem para o sucesso da organização e esta contribui para o desenvolvimento das pessoas (Dutra, 2016). Também Chiavenato (2014) defende que as organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para atingir os seus objetivos e cumprir as suas missões.

Tal como vimos anteriormente, a evolução do mercado de trabalho é suportada pela globalização, pela introdução de novas tecnologias da informação e da comunicação (TIC) e pela emergência de uma economia de crescimento (Carapeto e Fonseca, 2006). Estes fatores revelaram que a gestão de pessoas essencialmente administrativa que era levada a cabo na administração pública, baseada na aplicação de normas legais e de regulamentos internos, não era adequada para satisfazer os objetivos organizacionais,

uma vez que revelava uma visão muito limitada daquilo que é, efetivamente, a gestão de recursos humanos (Carapeto e Fonseca, 2006).

De facto, segundo Marques (2010), a Gestão de Recursos Humanos surgiu dentro das funções administrativas e financeiras, sendo que na sua maioria tratava de assuntos relacionados exclusivamente com processamento salarial e questões jurídicas.

Nesta gestão de recursos humanos que ainda é levada a cabo por muitas organizações pertencentes ao setor público, determinados processos de gestão e desenvolvimento de pessoal acabam por ser esquecidos, nomeadamente a avaliação de desempenho, a gestão de competências, a mobilidade funcional e geográfica, a formação, a valorização pessoal e profissional, o reconhecimento, a responsabilização e a motivação (Carapeto e Fonseca, 2006).

Segundo Carapeto e Fonseca (2006), a mudança organizacional é um fator preponderante para a evolução das organizações, no sentido de estas melhorarem o seu desempenho, reduzirem custos, melhorarem a qualidade dos serviços prestados, aumentarem a produtividade e os níveis de inovação. Entretanto, com a evolução dos tempos, a Função de RH começa a ser reconhecida como uma função com impacto na estratégia, onde o capital humano e as suas competências e qualificações passam a ser assumidos como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações (Caetano e Vala, 2002). Nesta linha de pensamento, a gestão de recursos humanos (GRH) ganha grande importância porque as pessoas, afinal, são o recurso estratégico mais relevante para as organizações devido à sua capacidade de criar, inovar e devido a todo o seu potencial intelectual. Assim, a gestão de pessoas “é determinante para a eficácia organizacional pois tem um grande impacto no desempenho individual e, conseqüentemente, no desempenho organizacional” (Carapeto e Fonseca, 2006 p.214).

Com o desenvolvimento da nova Administração Pública tudo isso ficou claro, teoricamente, mostrando-nos a NGP uma nova visão a nível da GRH baseada em aspetos inovadores tais como servir cidadãos e não clientes; procurar o interesse público; pensar estrategicamente; valorizar as pessoas e não apenas a produtividade, etc. No fundo, atuar democraticamente por forma a construir relações de confiança e colaboração (Teixeira, 2012).

Ainda assim, a cultura de gestão administrativa do pessoal ainda prevalece em muitas organizações do setor público (Carapeto e Fonseca,2006). Contudo, há um Modelo Flexível em emergência que vem substituir este Modelo Burocrático que ainda é levado a cabo por muitas organizações. Essa transição pode ser observada na tabela 1 abaixo.

Tabela 1- Emergência de um novo modelo de organização no trabalho do setor público

Em declínio: Modelo Burocrático	Em Emergência: Modelo Flexível
Estrutura hierárquica rígida, com vários níveis.	Estrutura organizacional mais horizontal e flexível (mediante a eliminação de chefias intermédias)
Cadeia de Comando de cima para baixo, centralização das decisões	<i>Empowerment</i> ³ , partilha de informação.
Divisão de trabalho especializada, descrição de tarefas de âmbito limitado.	Utilização crescente do trabalho em equipa, ampliação das tarefas desempenhadas.
Tarefas administrativas e repetitivas desempenhadas pela maioria dos trabalhadores	Empregos mais especializados e com maior intensidade de saber
Meio de trabalho regido por regras e regulamentos	Delegação de responsabilidades
Formação	Aprendizagem contínua
Mobilidade de carreira vertical para uma minoria	Progressão horizontal e em espiral na carreira
Fraca importância dada à questão do ambiente de trabalho	Ambiente de trabalho positivo e saudável

Fonte: Adaptado de Lowe (2001) e Zuurmond (1998) como referido em Carapeto e Fonseca (2006 p.215)

Perante toda esta perspectiva, e considerando que, de facto, a mudança organizacional é um caminho para a melhoria contínua, há que ter em consideração que, tal como nos dizem os últimos autores mencionados, na Administração Pública, aspetos como o orçamento, a estrutura orgânica, o estatuto dos trabalhadores, as carreiras, as

³ Participação dos trabalhadores nas decisões; descentralização de poderes, ou seja, sugere uma maior participação dos trabalhadores nas atividades da empresa ao lhes ser dada maior autonomia de decisão e responsabilidades

remunerações, a avaliação, as normas de contratação ou a promoção, são, normalmente, decididas pelo governo e ministros.

Com o evoluir do Modelo Burocrático para o Modelo Flexível, os trabalhadores do Estado viram o volume de mão de obra aumentar, assim como o conteúdo das tarefas e as qualificações exigidas, passando a ser imposto que os mesmos façam mais com menos recursos e que atinjam melhores níveis de qualidade de serviço (Carapeto e Fonseca, 2006). Antes, o funcionário público era visto como um custo que pesava nos orçamentos públicos, no entanto, neste momento, já se reconhece que sem pessoas qualificadas, motivadas e empenhadas, o Estado não pode desempenhar o papel que lhe é atualmente exigido (Carapeto e Fonseca, 2006). Nesta linha de pensamento, de acordo com Silva (2014), é importante saber mudar as pessoas nas organizações uma vez que estas assumem naturalmente um conjunto de competências pessoais, conhecidas como habilidades e capacidades, competências estas que são a chave do sucesso de cada indivíduo. Para além disso, as pessoas têm inerente a si próprias um conjunto de atitudes, características pessoais, conhecimentos e experiências que têm relevância no momento de desempenharem as suas funções com sucesso (Silva, 2014)

Assim, de acordo com Carapeto e Fonseca (2006), o desenvolvimento do capital humano é essencial para a reforma da Administração Pública, pelo que se deve dar primazia ao desenvolvimento dos recursos humanos no que diz respeito às capacidades, condições de trabalho, possibilidades de carreira e motivação.

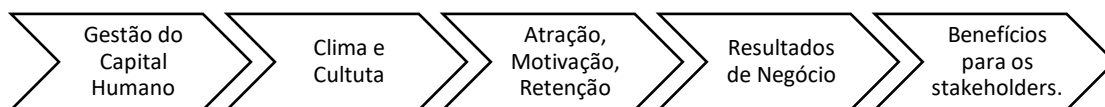
Neste sentido, e uma vez que o capital humano e os ativos intangíveis no geral têm vindo a ocupar um peso cada vez maior no sucesso das organizações, a gestão estratégica dos mesmos é essencial. Surge então a conceção do *Scorecard* de Capital Humano, desenvolvido tendo como ponto de partida o já analisado BSC.

4.2 *Scorecard* de Capital Humano

Como já referido anteriormente, cada vez mais os fatores intangíveis (tais como a marca, o conhecimento, as competências, e também o capital humano) assumem uma elevada importância para o sucesso de qualquer organização (Bancalero, 2006).

Neste sentido, o capital humano é já considerado um fator crítico de sucesso para as organizações que, através deste ativo, são capazes de se diferenciar dos seus concorrentes. É, portanto, bastante claro o impacto da Gestão do Capital Humano nos resultados de negócio:

Figura 6- Relação entre a gestão do Capital Humano e os resultados de Negócio.



Fonte: Bancaleiro (2006 p.19)

Tendo por base o BSC, Becker et al. (2001) formulou o *Scorecard* de RH (ou *Scorecard* de Capital Humano segundo Bancaleiro (2006), doravante SCCH). Segundo este último autor, o SCCH não é mais do que um conjunto de indicadores de GRH específicos de uma dada organização que se caracterizam por retratarem os resultados da atividade do Departamento de RH; provarem a ligação, alinhamento e contribuição entre o *People Plan*⁴ e o Plano Estratégico de Negócio; serem indicadores essenciais (no SCCH apenas cabem os indicadores que tenham efetivamente impacto estratégico) e caracterizarem-se ainda por serem consistentes e se potenciarem entre si (Bancaleiro, 2006 p.186). De um modo mais simples, o “*Scorecard* de Capital Humano é o conjunto de indicadores que demonstram a ligação e o alinhamento entre o *People Plan* e o Sistema de GRH que lhe está subjacente e o plano estratégico da organização” (Bancaleiro 2006, p.186).

De acordo com Bancaleiro (2006), o *Scorecard* de Capital Humano é mais do que um quadro constituído por indicadores.

É uma nova forma de estar nos Recursos Humanos, que tem, pelo menos, dois requisitos: primeiro, o profissional de gestão de Pessoas, tem de ter uma visão e um papel estratégico na organização, sem o qual não é possível fazer a ligação entre o Plano Estratégico de Recursos Humanos (...) e o Plano Estratégico

⁴ Plano Estratégico de Recursos Humanos

Global. Segundo tem de ter (ou criar) um sistema estruturado para recolher informação que vá para além dos tradicionais rácios de Recursos Humanos. (Bancaleiro, 2006 p. 182).

De modo geral, o SCCH visa medir com precisão o impacto das políticas de RH sobre o desempenho organizacional (Becker et al., 2001). Segundo Bancaleiro (2006), o SCCH tem dois grandes objetivos: o de servir como ponto de orientação para serem definidas as prioridades da política de RH e o de servir de base à medição do desempenho da área de RH.

Muitas vezes nos deparamos com áreas de RH que não têm uma missão definida de modo claro e que não é conhecida por todos seus membros, logo os membros que a ela pertencem não sabem verdadeiramente qual é o objetivo para o qual trabalham diariamente. Para além disso, muitas também não elaboram planos estratégicos de Recursos Humanos que incluam as principais áreas de intervenção assim como os objetivos associados a elas (Bancaleiro, 2006). Há ainda departamentos de RH que, embora elaborem o plano estratégico, não criam uma ligação entre o plano de RH e os objetivos estratégicos da organização (Bancaleiro, 2006). Isto leva a que o contributo da área de RH para a organização seja pouco ou nenhum.

A conceção de um SCCH pode vir alterar tudo isto uma vez que ao definir-se o que será medido, fica claro aquilo que é verdadeiramente importante para organização. Assim, é imperativo que seja constituída uma equipa de RH que tenha noção de qual a sua missão para a organização, que os objetivos estratégicos da organização sejam conhecidos por todos, e que seja elaborado um *People Plan* que englobe as principais áreas de intervenção e objetivos quantificados (Bancaleiro, 2006).

É por isso que defendo que o *Scorecard* é muito mais que uma mera ferramenta de Gestão de Capital Humano, é uma forma de “viver” os Recursos Humanos. Aceitando a ideia que aquilo que fazemos na gestão de Pessoas só tem sentido se estiver alinhado e contribuir para os objetivos da organização e também a ideia de necessidade de medir aquilo que entregamos, o conceito de *Scorecard* (seja qual for o nome que seja dado) e todo o processo que lhe está subjacente,

torna-se num elemento fulcral de qualquer Sistema de Gestão de Recursos Humanos, pois é nele que estão incluídos os mais importantes objetivos de gestão do Capital Humano e as suas métricas (Bancalero, 2006 p.187).

Analisado aquilo que é o SCCH, importa analisar os principais conceitos associados a esta ferramenta.

4.2.1 Os principais conceitos associados ao *Scorecard* de Capital Humano

Becker et al. (2001) foi quem se dedicou a abordar os principais conceitos associados ao SCCH. Posto isto, iremos abordar aqueles que considerámos mais relevantes na sua análise, nomeadamente: os recursos humanos como um parceiro estratégico, a arquitetura de RH (a função, o sistema e os comportamentos estratégicos de RH), a influência estratégica dos RH e os tangíveis de RH.

Os Recursos Humanos como um parceiro estratégico – O desafio de medir

Já temos vindo a referir que muitas vezes os gestores de topo não conseguem entender de que forma é que o Capital Humano assume um papel fundamental nas organizações (Becker et al., 2001). Isto acontece uma vez que a influência dos RH no desempenho da organização é difícil de se medir (Becker et al. 2001). Segundo estes autores, essa medição é essencial uma vez que cada vez mais as realidades económicas colocam pressão sobre os RH no sentido de estes ampliarem o seu foco para além da função meramente administrativa. Uma vez que o capital intelectual é cada vez mais um fator crítico de sucesso, os gestores de RH são pressionados também no sentido de demonstrarem de que modo a função de RH cria valor para a organização, assim como demonstrar o porquê de poderem ser considerados como verdadeiros parceiros estratégicos para a gestão do negócio (Becker et al., 2001).

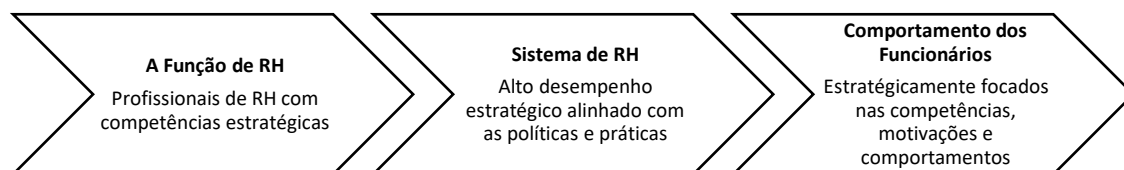
Assim, para mostrar a influência que os RH têm na estratégia da organização, há que entender qual é a estratégia da empresa e posteriormente entender quais são as implicações dessa estratégia para os RH. Desta forma, e segundo Becker et al. (2001), os

RH têm que se mover de uma perspectiva *bottom-up*⁵(que enfatiza os RH tradicionais) para uma perspectiva *top-down*⁶(que enfatiza a implementação da estratégia). Para além disso, é também essencial possuírem sistemas de avaliação inovadores que permitam demonstrar a influência que eles têm nas variáveis económicas mais importantes para os CEO's⁷, nomeadamente o lucro e a criação de valor para os acionistas.

A arquitetura dos Recursos Humanos como um ativo estratégico

De acordo com Becker et al. (2001), o foco da estratégia de RH, à semelhança do que acontece com a estratégia corporativa, é o de criar vantagem competitiva, maximizando o contributo dos RH para esse fim. Desta forma, a base da fundação do papel estratégico dos RH são as três dimensões da cadeia de valor, que é representada pela arquitetura de RH da empresa: a função de RH, o sistema de RH e os comportamentos dos funcionários (Becker et al., 2001). Nesta linha de pensamento, e de acordo com estes autores, a arquitetura de RH representa o contínuo desde os profissionais de RH, a função de RH, o sistema de RH, até às “políticas e práticas que se relacionam com os RH através de competências, motivações e comportamentos associados dos colaboradores da empresa” (Becker et al. 2001 p.12).

Figura 7- Arquitetura Estratégica de RH.



Fonte: Becker et al.(2001, p.22)

- **A Função de Recursos Humanos**

Segundo Becker et al. (2001) a base de uma estratégia de Recursos Humanos de criação de valor é a existência de uma equipa de gestão que entenda e implemente a estratégia da organização, o que implica que os RH assumam um papel mais

⁵ Perspetiva de baixo para cima

⁶ Perspetiva de cima para baixo

⁷ CEO- Chief Executive Officer

estratégico na empresa. Assim, segundo esta linha de pensamento, os gestores de RH devem desenvolver competências que criem um maior impacto no desempenho da organização.

- **O Sistema de RH.**

Esta segunda dimensão evidencia a importância do sistema de RH para a influência estratégica dos RH. Becker et al. (2001) defendem o HPWS⁸ (Sistema de Trabalho de Elevado Desempenho), que se caracteriza como um sistema onde cada elemento é criado para maximizar a qualidade do Capital Humano em toda a organização. Deste modo, e tal como os autores transmitem, o HPWS é construído para que seja mantido um *stock* de RH talentoso e que contribua para o bom desempenho organizacional.

Uma vez que neste sistema as políticas e práticas de RH estão alinhadas com a estratégia da empresa, e uma vez que as empresas que adotam este sistema aplicam políticas que se focam na atração e retenção de pessoal talentoso, então este sistema permite criar valor para o cliente assim como alavancar recursos com esse mesmo valor (Becker et al., 2001).

- **Comportamentos estratégicos dos Colaboradores**

A última dimensão diz respeito ao conjunto de comportamentos dos colaboradores que diretamente servem para implementar a estratégia e que se dividem em duas categorias: *Core behaviours* (comportamentos nucleares), que resultam diretamente das competências nucleares definidas pela empresa, e *situation-specific behaviours* (comportamentos específicos à situação), comportamentos essenciais em pontos-chave da empresa, (Becker et al., 2001). Assim, segundo estes autores, o comportamento dos colaboradores tem um papel fundamental na implementação da estratégia da empresa, pelo que entender o modo como as pessoas e os processos dentro da empresa criam valor é o primeiro passo. Desta análise surgem os dois tipos de comportamento que acima foram descritos.

⁸ High Performance Work System

Clarificar e medir a influência estratégica dos Recursos Humanos

Segundo Becker et al. (2001), torna-se aliciante captar a energia que é criada quando uma organização é capaz de alinhar a sua arquitetura de RH com o seu plano estratégico e é ainda capaz de gerar um método de medir esse alinhamento.

Para que seja possível criar-se um alinhamento estratégico, uma organização deve passar por duas etapas. Primeiramente, os gestores devem compreender o modo como criam valor tornando-se capazes de projetar um sistema de medição que tem como base o modo como se cria valor. Para tal, devem ser capazes de responder à questão: Como é que a estratégia deve ser implementada nesta organização? Fazer esta questão foca a organização em duas dimensões distintas da história da implementação da estratégia:

- A Abrangência, isto é, a parte financeira, que apenas reflete os resultados da implementação da estratégia, não é tudo. Para entenderem verdadeiramente o modo como a empresa cria valor, a organização deve ser capaz de se concentrar também nos *performance drivers*⁹.

- Fluxo Ocasional, caracterizado pelas ligações entre a parte financeira e as determinantes não financeiras do desempenho organizacional, e consequente relação causal entre essas ligações.

Em segundo lugar, devem ser capazes de responder à questão: Quais as medidas de desempenho que capturam o processo de implementação da estratégia? Isto é, devem saber como incorporar métricas na base concetual que eles idealizaram após compreenderem o modo como a organização cria valor. Uma vez respondidas estas questões, os gestores de topo devem comunicá-las aos gestores de nível intermédio e aos demais colaboradores até que toda a organização esteja informada relativamente ao modo como é criado valor, de modo a que cada colaborador saiba como apoiar o sucesso da organização.

⁹ Fatores críticos de sucesso, que podem ser entendidos como as condições que têm de estar reunidas para que um negócio tenha sucesso. Estes permitem aos gestores definirem as prioridades de gestão, sendo indispensáveis ao planeamento estratégico de qualquer organização.

Compreender os tangíveis de RH

Segundo Becker et al. (2001), compreender as relações entre os principais fatores de sucesso é essencial para medir o papel importante dos RH no desempenho organizacional. Após ancorar os RH na implementação da estratégia a empresa é capaz de visualizar as conexões entre os RH e os *success drivers*¹⁰ da empresa. Medindo o efeito dos RH sobre os *success drivers*, a organização consegue medir o impacto estratégico geral dos RH.

Seguidamente, e ainda segundo estes autores, para integrar os RH com o sistema de avaliação de desempenho, os gestores devem ser capazes de identificar os pontos de interseção entre os RH e o plano de implementação da estratégia organizacional. Estes pontos de interseção são chamados de *strategic HR deliverables*, isto é, os resultados da arquitetura de RH, que servem para implementar a estratégia da empresa. Por outro lado, surgem os *HR doables* que se concentram na eficiência e nas atividades do sistema de RH.

Para Becker et al. (2001) e Bancaleiro (2006) existem dois tipos de *strategic HR deliverables*: *HR performance drivers*, que são os impulsionadores de desempenho, e os *Performance Enablers*, isto é, facilitadores de desempenho.

Enquanto que os impulsionadores de desempenho estão ligados às competências ou ativos nucleares relacionados com as pessoas, os facilitadores de desempenho reforçam os *performance drivers*. Exemplos de impulsionadores de desempenho são a produtividade dos colaboradores ou a satisfação dos mesmos. Como exemplo de facilitadores de desempenho podemos apontar uma alteração no sistema de recompensas que possa encorajar uma manutenção ativa, melhorando o tempo médio de cobrança (Bancaleiro 2006; Becker et al., 2001).

Analisados os conceitos associados ao SCCH, é hora de nos dedicarmos aos chamados, segundo Bancaleiro (2006), indicadores tradicionais do SCCH.

¹⁰ Impulsionadores de sucesso

4.2.2 Dos indicadores tradicionais ao *Scorecard* de Capital Humano

De acordo com Bancaleiro (2006), existem dois grupos de indicadores: os tradicionais, muitas vezes chamados de rácios de RH, e os que normalmente constam no SCCH. A seguir apresenta-se esquematicamente as principais diferenças entre os dois tipos de indicadores:

Tabela 2- Indicadores Tradicionais versus Indicadores do *Scorecard*

Indicadores Tradicionais	Indicadores do <i>Scorecard</i>
Não estratégicos	Estratégicos
Gerais	Específicos
Mia numerosos	Menos numerosos
Passivos	Orientados para um objetivo
Estáticos	Dinâmicos
Visão do passado	Orientados para o futuro
Hard	Soft

Fonte: Bancaleiro (2006 p.184)

Podemos verificar que existe uma série de diferenças entre estes dois tipos de indicadores. Os indicadores tradicionais, não estando associados a qualquer estratégia previamente definida, funcionam, por vezes, como mera informação, ao passo que os indicadores que pertencem ao *Scorecard*, uma vez que trabalham a informação necessária com o objetivo de medir algum fator com impacto na estratégia a que o *Scorecard* está ligado, já são estratégicos. Consequentemente, é normal que os indicadores ditos tradicionais sejam mais numerosos comparativamente aos outros. Para além disso, os rácios tradicionais tendem a ser passivos, isto é, muitas vezes não são relevantes para a tomada de decisão, ao passo que os indicadores do *Scorecard* são necessários para fornecer informação que permita a tomada de medidas adequadas com o grande objetivo de concretizar a estratégia (Bancaleiro, 2006).

Outra diferença que pode ser apontada é o facto de os primeiros indicadores sofrerem poucas ou nenhuma alteração, enquanto que os segundos são mais dinâmicos já que têm de ser periodicamente avaliados e adaptados de modo a que seja possível medir da melhor forma o aspeto específico da estratégia para os quais foram concebidos (Bancalero, 2006).

Os indicadores tradicionais são orientados para o passado, visto que procuram dar informação relativamente ao que já se passou, por outro lado, os indicadores estratégicos têm a sua orientação para o futuro. Por fim, os primeiros indicadores podem ser chamados também de *Hard indicators*, ou seja, medem aspetos cuja base é mais quantitativa (por exemplo, o nº de horas extra por funcionário, a quantidade de horas de formação por funcionário, etc), já os indicadores estratégicos são definidos como *Soft Indicators*, uma vez que, embora utilizem informação quantitativa e objetiva (*hard*), esta é complementada com informação mais subjetiva (*soft*) (por exemplo índice de motivação dos funcionários, índice de satisfação dos funcionários, etc).

Resta-nos analisar todos os componentes que fazem parte do SCCH. Para isso seguiremos como fonte de pesquisa os desenvolvimentos levados a cabo por Bancalero (2006).

4.2.3 Componentes de um Scorecard de Capital Humano

Em cima definiu-se o *Scorecard* como um conjunto de indicadores que mostram a ligação entre o *People Plan* e o Sistema de Gestão de RH e o plano estratégico da organização. Posto isto, segundo Bancalero (2006), é essencial entender em que consiste o Plano estratégico da organização, o Sistema de Gestão de Recursos Humanos, o *People Plan*, o alinhamento entre o *People Plan* e o plano estratégico da organização (alinhamento externo) e o alinhamento entre as várias componentes do Sistema de Gestão de RH (alinhamento interno).

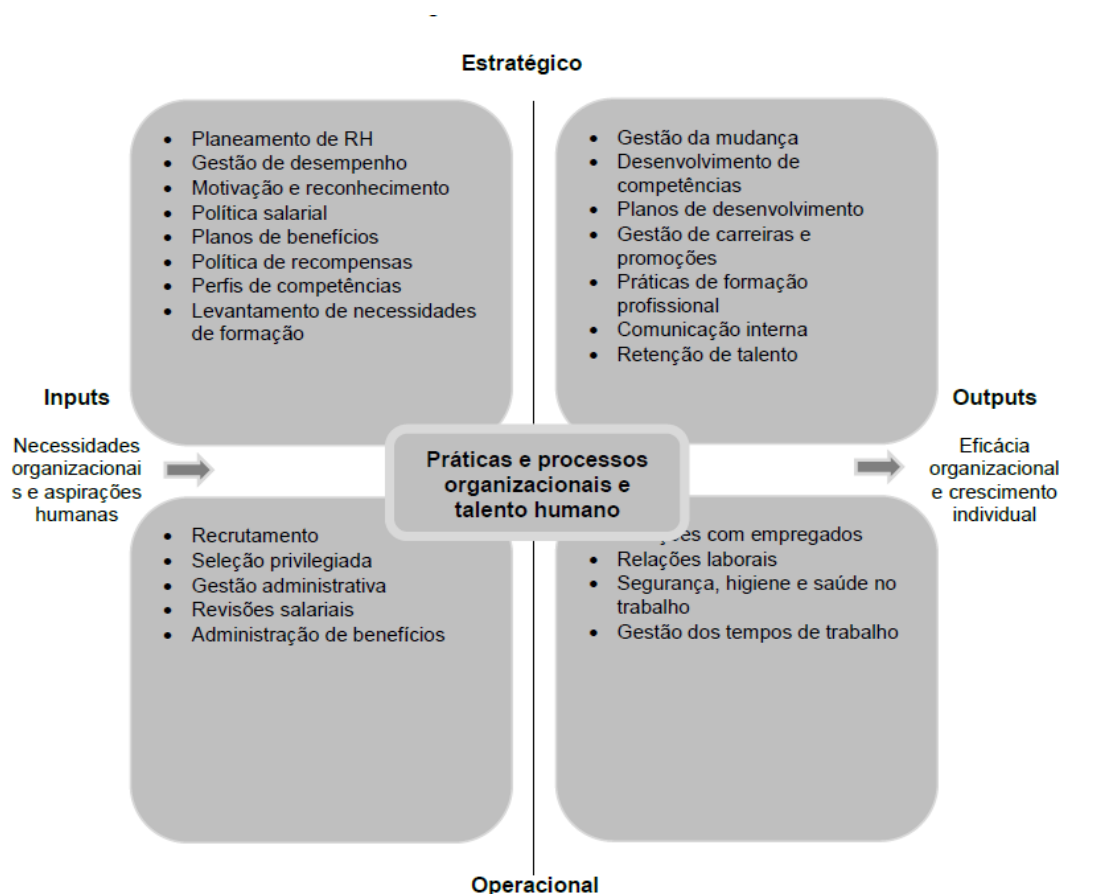
O primeiro componente que este autor aponta é o **Plano Estratégico**, considerando-o um componente fundamental e imprescindível para qualquer organização, no qual devem constar os principais pressupostos em que se baseia o plano, a descrição de um cenário que inclua os fatores que irão influenciar o seu futuro, as medidas estratégicas para potenciar da melhor forma esse cenário, os respetivos objetivos a serem atingidos

(objetivos estes que devem ser claros e mensuráveis) e as táticas que irão dar forma às estratégias com os respetivos planos de contingência.

O segundo componente, na ótica de Bancaleiro (2006), é o **Sistema de GRH** que é também essencial na medida em que liga toda a infraestrutura que é necessária para que o *People Plan* seja executado, definindo-se como um conjunto de práticas, processos e políticas de gestão de RH.

De acordo com este autor, a melhor forma de representar um Sistema de Gestão de Recursos Humanos é a que se segue, por diversas razões.

Figura 8- Sistema de Gestão de Recursos Humanos.



Fonte: Adaptado de Bancaleiro (2006 p.190)

Primeiramente, é um sistema dinâmico, característica essencial de qualquer sistema de gestão, ou seja, os componentes deste sistema existem para atingir um fim. A segunda razão deve-se ao facto de o sistema apresentado ser capaz de fazer a distinção entre

processos ditos mais operacionais e processos mais estratégicos. Este modelo atribui os processos principais do Sistema de GRH por quatro setores distintos tendo em conta os critérios de peso estratégico com maior ou menor ligação ao Capital Humano. Por fim, ainda segundo Bancalero (2006), este sistema de GRH é capaz de transmitir uma ideia de integração de processos que se complementam.

Segue-se o terceiro componente que é o ***People Plan***, mais comumente chamado de Plano Estratégico de RH. Segundo Bancalero (2006 p.192) existe um conjunto de motivos pelos quais a existência do *People Plan* é extremamente fundamental:

1º) É fundamental para definir as prioridades e dar rumo ao departamento de RH: Do *People Plan* fazem parte uma quantidade reduzida de objetivos que são essenciais para alcançar os objetivos do Plano Estratégico da Organização¹¹(Bancalero, 2006).

2º) É fundamental de forma a que o modo como o departamento de RH atua esteja alinhado com os objetivos da estratégia global da organização.

3º) É ainda fundamental no sentido em que direciona o Departamento de RH, mostrando-lhe o caminho.

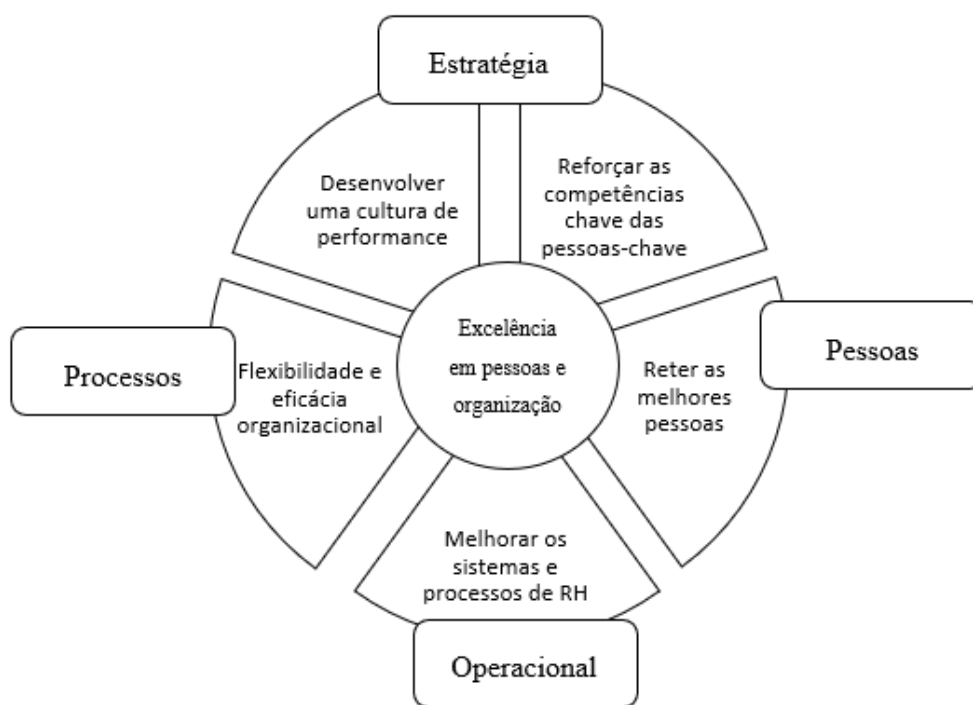
4º) É essencial para posicionar esta área ao nível das restantes áreas de gestão.

5º) E, por fim, é fundamental para que sejam fixados objetivos mensuráveis.

Existem formas diferentes de apresentar esquematicamente o *People Plan*, mas de seguida apresenta-se um esquema proposto por Bancalero (2006) que no fundo apresenta os cinco grandes objetivos estratégicos à volta dos quais deve atuar a área de RH:

¹¹ Aqui importa salientar que há outras atividades que não sendo estratégicas não constam do *People Plan* mas que continuam a ter grande importância, pelo que é necessário verificar o seu alinhamento com os Resultados de RH que constam do *People Plan*.

Figura 9- People Plan – Objetivos Estratégicos.



Fonte: Bancaleiro (2006 p.193).

Analisados os três componentes do *Scorecard*, segue-se a verificação dos seus alinhamentos. O **alinhamento externo** procura medir o alinhamento entre os objetivos de RH/Resultados RH¹² e os objetivos estratégicos da empresa. Já o **alinhamento interno** mede o alinhamento entre os objetivos estratégicos de RH /Resultados RH e os processos que incorporam o conceito Eficiência RH¹³, isto é, “entre aquilo que de essencial a área de Recursos Humanos tem de entregar para serem alcançados os objetivos globais e a forma como são desenvolvidos os processos que integram o SGRH, sem os quais os resultados RH se tornam intangíveis.” (Bancaleiro, 2006 p.96).

Por fim, daremos relevância às diferentes fases de construção do SCCH que serão desenvolvidas no ponto que se segue.

¹² O conceito de Resultados de RH refere-se àquilo que o Sistema de Gestão de RH entrega à organização bem como aos indicadores que lhe estão ligados (Bancaleiro, 2006:189).

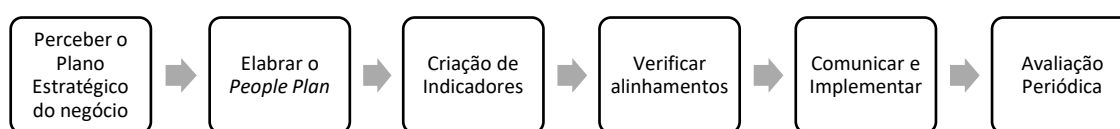
¹³ O conceito de Eficiência RH inclui o conjunto de tarefas e respetivas medidas que o Sistema de Gestão de RH tem de executar para serem concluídos os resultados de RH (Bancaleiro, 2006:189).

4.2.4 As fases de construção de um Scorecard de Capital Humano

De acordo com Becker et al. (2001), existem 7 passos possíveis para a implementação de um SCCH. Já segundo Bancaleiro (2006) são 6 os passos a levar a cabo para que um Scorecard de Capital Humano seja posto em prática. Neste ponto iremos resumir a teorias de ambos os autores.

4.2.4.1 As fases do SCCH segundo Bancaleiro (2006)

Figura 10- Fases de Implementação dum Scorecard de Capital Humano.



Fonte: Bancaleiro (2006, p.200)

Bancaleiro (2006) afirma haver 6 fases essenciais à construção do SCCH (figura 10):

1º Passo) Perceber o Plano Estratégico de Negócio

Segundo o autor, é imprescindível conhecer a cadeia de valor do negócio e quais os seus principais *performance drivers*. Para tal, a definição da estratégia deve ser o mais específica possível assim como devem ser definidos objetivos claros e mensuráveis, muito embora estas sejam tarefas que exigem prática. Acrescenta ainda que tão importante como definir uma boa estratégia, é definir de modo detalhado a forma como esta vai ser implementada.

2º Passo) Elaborar o People Plan

O *People Plan* é o grande e indispensável instrumento de gestão de pessoas devido a um conjunto de razões que já foram apresentadas acima.

De um modo sintetizado, e de acordo com o autor em análise, o *People Plan* pressupõe a necessidade de sintetizar os *performance drivers* chave do plano de negócio e pressupõe também uma ligação causal entre estes e a contribuição da área de RH para a concretização da estratégia da organização. Para além disso, no desenho do *People Plan* deve ter-se em conta que este tem de ser claro, específico, detalhado e com objetivos definidos e mensuráveis. Acrescenta-se que o *People Plan* deve indicar precisamente os

resultados de RH a obter para cada *performance driver* do plano de negócios assim como deve identificar os componentes chave do Sistema de Gestão de RH que suportam os Resultados de RH a alcançar. Por fim, Bancaleiro, acerca do *People Plan*, acrescenta que este, “para ser realmente um instrumento estratégico, tem de se focalizar primordialmente na criação de valor, muito embora nunca deva desvalorizar a importância do controlo eficiente de custos.” (Bancaleiro, 2006 p.201).

3ºPasso) Definição de Indicadores

Para o autor, a definição correta de indicadores é um dos aspetos-chave do *People Plan* uma vez que para além de obrigar a dominar o negócio, a construção dos indicadores coloca questões importantes tais como a abrangência da medição, a periodicidade, o universo, escalas de avaliação, construção de questionários, entre outras.

4ºPasso) Verificação de Alinhamentos

Definidos os indicadores a constar no *Scorecard*, há a necessidade de verificar o alinhamento entre os Resultados de RH e os *performance drivers* do plano de negócios (alinhamento externo) assim como entre os Resultados de RH e a Eficiência de RH (alinhamento Interno). Para tal, é necessário haver o cruzamento entre os indicadores de RH e os *performance drivers* e entre os indicadores de RH e as medidas de Eficiência de RH.

5º Passo) Comunicação e Implementação

A fase de comunicação, interna e externa, é de extrema importância. A comunicação externa ao Departamento de RH é importante para as outras áreas de gestão saberem quais são os compromissos estratégicos assumidos em termos de RH e de que modo são medidos. A comunicação interna também é de grande importância uma vez que estamos a tratar de processos em que o envolvimento da equipa é determinante para o seu sucesso a longo prazo. Só com uma boa comunicação interna é possível motivar e envolver as pessoas de modo a que estas estejam também focadas nos objetivos da organização. Também segundo o autor, ainda que tenha havido o envolvimento de toda a equipa de

RH na criação do SCCH, a comunicação tem que ser *top down*¹⁴ uma vez que se tratam de decisões relativas a temas estratégicos que são fulcrais para a organização.

6º Passo) Avaliar periodicamente e retificar

Para o autor, a principal razão da criação de um *Scorecard* de Capital Humano “é fornecer ao gestor de Capital Humano duma organização indicações que lhe permitam tomar medidas atempadas para reforço ou correção dos objetivos definidos no *People Plan*” (Bancalero, 2006, p.203). Assim, é fundamental avaliar periodicamente e retificar certos pontos, se necessário, verificando constantemente se existem alterações possíveis ao mapa de ligações estratégicas que estão subjacentes ao *Scorecard*. O autor reforça que, por sua vez, alterações no plano estratégico do negócio têm que se fazer refletir no *People Plan* e concludentemente nos indicadores que fazem parte do *Scorecard*.

4.2.4.2 As fases do SCCH segundo Becker et al. (2001)

Por outro lado, Becker et al. (2001), defendem que são 7 os passos a serem seguidos para a implementação do SCCH.

1º Passo) Definir de modo claro a estratégia de negócio

Um pouco à semelhança do que defende o autor abordado anteriormente, segundo Becker et al. (2001), o primeiro passo assenta na definição exata e específica da estratégia organizacional. Para tal, é necessário que os objetivos estratégicos sejam comunicados a todos os funcionários fazendo com que estes entendam qual o seu verdadeiro papel para o sucesso da organização.

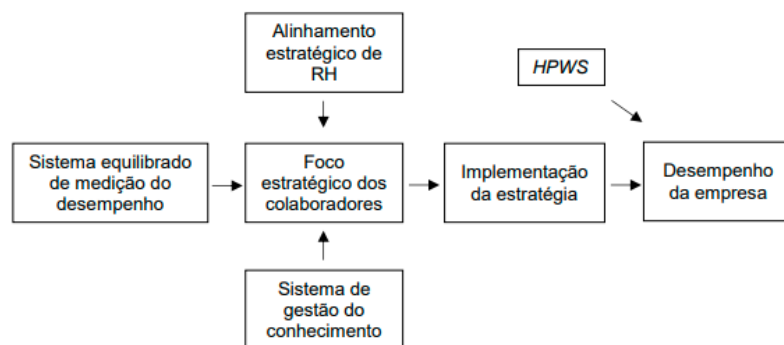
2º Passo) Criar um caso de negócio para os RH enquanto ativos estratégicos

Depois de definida claramente a estratégia da organização, os profissionais de RH precisam de construir um caso de negócio claro de modo a definir o “como” e o “quando” os recursos humanos conseguem, de facto, apoiar a implementação da estratégia. Os autores defendem a criação deste caso de negócio após verificarem o benefício que tal pode trazer para a organização. Após pesquisas realizadas pelos autores em mais de 2800

¹⁴ Decisões tomadas de cima para baixo

empresas, estes concluíram que um sistema de trabalho de elevado desempenho (HPWS¹⁵) se encontra positivamente relacionado com o desempenho da organização. A figura seguinte tem por base a pesquisa feita pelos autores em mais de 400 empresas e descreve o modelo para o caso de negócio.

Figura 11- Sistema de Recursos Humanos e implementação da estratégia.



Fonte: Becker et al. (2001 p.40).

De acordo com a pesquisa realizada, os autores sugerem que o que diferencia as empresas de sucesso das empresas sem sucesso é a implementação da estratégia e não o conteúdo da mesma, defendendo que “é muito mais fácil escolher uma estratégia apropriada do que implementá-la de forma eficaz” (Becker et al., 2001 p.40). Para além disso, realçam que uma implementação da estratégia bem-sucedida é impulsionada pelo foco estratégico dos colaboradores em conjunto com um alinhamento de RH e um sistema equilibrado de medição do desempenho. Contudo, segundo eles, a chave para uma correta implementação é a combinação destes elementos a par da eficaz gestão de conhecimento.

3º Passo) Criar um Mapa Estratégico

Clarificada a estratégia da organização, os autores em análise defendem que as organizações devem ter uma compreensão clara daquilo que é a cadeia de valor da organização. Para elaborar o processo de criação de valor, estes autores recomendam a criação de um mapa estratégico. Para eles há um conjunto de objetivos estratégicos que

¹⁵ High Performance Work Systems

devem ser analisados antes de ser construído o mapa estratégico, assim como devem ser respondidas uma serie de questões:

- Quais as metas, objetivos e resultados estratégicos são essenciais e não apenas úteis?
- Quais são os vetores de desempenho para cada meta?
- Como medimos o progresso em direção a essas metas?
- Quais são as barreiras para o alcance de cada meta?
- Como é que os colaboradores se devem comportar para garantir que a organização atinge esses objetivos?
- A Função de RH está a fornecer funcionários à organização com competências e comportamentos necessários para atingir os tais objetivos?
- Caso a resposta a estas perguntas seja negativa, o que é necessário mudar?

Para os autores, estas perguntas são essenciais uma vez que geram informação relevante sobre o modo como a função de RH contribui para o sucesso da organização.

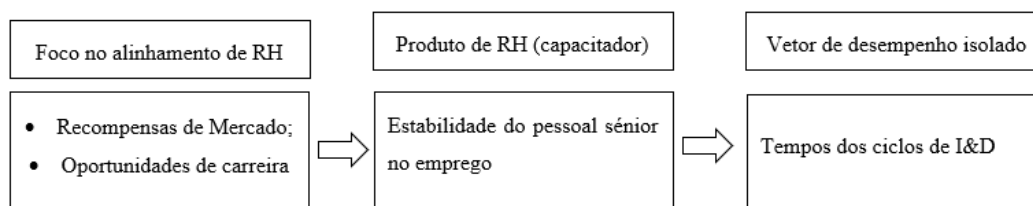
4º Passo) Identificar os tangíveis de RH dentro do mapa estratégico.

De acordo com Becker et al. (2001), os gestores de RH devem ser responsáveis por descrever os *performance drivers* de RH e os *performance enablers* de RH no mapa estratégico. Assim, estes autores sugerem perguntar a si próprios quais são os produtos de RH (*HR deliverables – performance drivers e performance enablers*) que apoiam os *performance drivers* gerais representados no Mapa Estratégico.

5º Passo) Alinhar a arquitetura de RH com os tangíveis de RH

Até aqui levou-se uma perspetiva *top-down* onde a estratégia informava relativamente a que produtos de RH a organização se deve focar (Becker et al., 2001). Agora a questão que deve ser colocada é como é que o sistema de RH (recompensas, competências, organização do trabalho, etc) pode ser estruturado de forma a fornecer os tais resultados (*HR deliverables*) (Becker et al., 2001). A figura que se segue ilustra o modo como o sistema de RH devidamente alinhado cria resultados de RH (Baixa rotatividade entre funcionários séniores de I&D) que ativam um *key performance driver* (neste caso, tempo de ciclo de I&D) no mapa estratégico (Becker et al., 2001).

Figura 12- - Interseção de Recursos Humanos com o mapa estratégico.



Fonte: Becker et al. (2001, p.64)

Para a correta implementação deste 5º passo, de acordo com os autores, é essencial verificar o alinhamento interno, ou seja, verificar o modo como os componentes do sistema de RH encaixam entre si, e o alinhamento externo, isto é, o modo como o sistema de RH se alinha com os demais elementos da cadeia de valor da organização.

6º Passo) Projetar um sistema estratégico de medição/mensuração de RH

Este 6º passo tem que ver com o desenvolvimento propriamente dito do sistema de mensuração de RH, o que implica uma nova perspectiva acerca da medição do desempenho de RH assim como a resolução de certos problemas técnicos com os quais os profissionais de RH se podem deparar (Becker et al., 2001). Para a criação deste sistema de medição é necessário desenvolver medidas válidas de *HR deliverables*, o que implica duas dimensões: primeiramente, há que ter a certeza que se selecionaram as medidas adequadas, isto é, que se selecionaram os *HR deliverables* e os *HR performance drivers* corretos. Em segundo lugar, é essencial selecionar as métricas corretas para tais *deliverables*, e por fim medir com precisão todas as variáveis.

7º Passo) Implementar uma Gestão que tenha por base a medição/mensuração.

Segundo estes autores, a implementação desta ferramenta envolve mais do que a medição do impacto dos RH no desempenho da organização. Ainda assim, se o *Scorecard* estiver alinhado com os imperativos estratégicos da organização, os profissionais de RH irão ter uma nova visão sobre o que é necessário para gerir os RH como um verdadeiro ativo estratégico.

“Implementar um novo processo de gestão com base no trabalho realizado nos passos 1 a 6 requer mudança e flexibilidade consideráveis”. Acrescentam ainda que o processo implica que os

profissionais de RH avaliem regularmente o SCCH, devendo ser avaliados especificamente os *deliverables*, essencialmente os *enablers* por terem uma ligação direta com os objetivos de negócio (Becker et al., 2001, p.51).

De acordo com os autores, os bons gestores de RH saberão quando é que um facilitador de desempenho já não está a desempenhar a função estratégica pretendida, devendo proceder à substituição do mesmo.

PARTE II – ESTUDO DE CASO E METODOLOGIA

Na segunda parte deste trabalho será feita a explicação do projeto levado a cabo. A mesma começará no ponto 5 pela pesquisa propriamente dita, onde será explicada a metodologia utilizada na investigação. Seguidamente, no ponto 6, será feita a análise da unidade e a definição da população em estudo, sendo, no ponto 7, identificados e abordados os métodos de recolha de dados utilizados. Por fim, no ponto 8, serão analisados os questionários que foram desenvolvidos com vista à execução do projeto.

Esta parte do trabalho, é de extrema importância pois servirá de ponto de partida para o desenvolvimento da proposta de *Scorecard* de Capital Humano adaptado à Câmara Municipal de Vila Nova de Poiares, e que será desenvolvida na parte III.

5 Pesquisa

Para levar a cabo o projeto proposto, torna-se, pois, essencial o conhecimento pormenorizado do funcionamento e dos procedimentos internos da Câmara Municipal de Vila Nova de Poiares, assim como das suas políticas organizacionais. Nesse sentido, escolheu-se a metodologia de investigação de estudo de caso, que é um método de estudo que tem vindo a ser cada vez mais utilizado no âmbito das ciências humanas e sociais (Serrano, 2004; Yin, 2005).

Um estudo de caso é de grande utilidade para compreender fenômenos sociais complexos que impliquem uma investigação que preserve as suas características (Guimarães & D’Albuquerque, 2020).

Os Estudos de Caso podem esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, como é que as mesmas foram implementadas, assim como os seus resultados. Trata-se de um meio através do qual se organizam dados, conservando o objeto estudado (Santos, 2020).

Considera-se que este tipo de metodologia oferece uma variedade de possibilidades de estudo, compreensão e melhoria da realidade social, sendo esses factos que, no campo da investigação, têm motivado a crescente utilização deste método. (Serrano, 2004).

Para levar a cabo a pesquisa realizada, optou-se por uma metodologia mista, que origina uma complementaridade entre métodos quantitativos e qualitativos, através da sua

aplicabilidade nos diferentes momentos de uma investigação. Esta postura pode permitir uma melhor inteligibilidade do real, pode evitar atitudes reducionistas, posturas ideológicas e dicotomias entre perspetivas (Serrano, 2004; Denzin, 2006).

Segundo Serrano (2004), como o estudo de caso tem como eleição descobrir, compreender ou interpretar o significado de uma realidade, mais do que comprovar hipóteses, a sua lógica enquadra-se melhor numa perspetiva de investigação qualitativa, embora isso não signifique que se excluam os métodos e técnicas de cariz quantitativo. Assim, o estudo de caso é uma abordagem abrangente que pode incluir técnicas como observação, entrevistas, questionários, análise de documentos e outras, podendo os dados ser tanto qualitativos como quantitativos (Serrano, 2004).

No caso concreto em estudo, importa referir que irá ser privilegiada a metodologia baseada no contacto direto com a organização em estudo. Toda a informação considerada relevante para a realização do projeto foi recolhida essencialmente junto da pessoa considerada como elo de ligação com a organização, mas ao longo do projeto foram vários os trabalhadores envolvidos de um modo mais indireto. A informação recolhida foi feita essencialmente através da recolha e consulta de documentos, conversas informais com os respetivos funcionários e através da realização de inquéritos cuja ferramenta utilizada foi o *Google Forms*.

Por fim, importa referir que, tal como sugerido por Quivy e Campenhoudt (2013), são estabelecidas as seguintes hipóteses de investigação:

- Hipótese 1: O SCCH é aplicável a uma Câmara Municipal ou a qualquer outra entidade equiparada a esta;
- Hipótese 2: A implementação do SCCH revela-se eficiente, produzindo efeitos positivos na gestão de recursos humanos e no alcance de objetivos.

6 Unidade de Análise – Câmara Municipal de Vila Nova de Poiares

A entidade pertencente ao setor público do estado em análise no presente caso, é a Câmara Municipal de Vila Nova de Poiares (CMVNP). A Câmara Municipal é o órgão executivo colegial de cada município, sendo que o termo se aplica também ao conjunto dos departamentos e serviços da administração municipal. Como órgão executivo, tem

responsabilidade pela gestão quotidiana e pela planificação do rumo do Concelho.

No município em causa, o Executivo é constituído pelo Presidente e por quatro vereadores. No Anexo 1 apresenta-se o organograma da organização, elaborado com base no regime jurídico da organização dos serviços das autarquias locais, estabelecido pelo Decreto-Lei nº305/2009 de 23 de outubro e pela Lei nº 49/2012 de 29 de agosto.

Uma vez que a Câmara Municipal já tem uma certa dimensão, optou-se por fazer uma análise às Unidades Orgânicas de 3º Grau (ver Anexo 1): Unidade de Obras e Planeamento (UOP), Unidade Administrativa (UA) e Unidade de Funções Sociais (UFS), que se subdividem em Unidades Orgânicas de 4º grau. Estas três Unidades foram selecionadas como a amostra intencional¹⁶ do estudo.

Desta forma, o estudo desenvolvido teve em conta a recolha da opinião dos funcionários segundo os seus níveis hierárquicos: nível estratégico/tático (chefes de unidades) e nível operacional (demais funcionários afetos às unidades), tendo-se criado dois questionários distintos (ambos disponíveis no Anexo 2 ao presente documento).

Para caracterização da população, foram extraídos mapas do programa SGP- Sistema de Gestão de Pessoal, utilizado pela CMVNP e fornecido pela empresa AIRC - Associação de Informática da Região Centro.

7 Recolha de Dados

No que diz respeito à recolha de dados essenciais à realização da presente pesquisa, foram utilizadas técnicas quantitativas e qualitativas. Como técnica qualitativa foi utilizada a entrevista informal¹⁷ que serviu de fonte principal de informação relativa ao funcionamento da Câmara Municipal. Nesta entrevista foram abordadas questões relativas ao funcionamento da Câmara Municipal, nomeadamente quanto à organização dos departamentos/unidades, procedimentos internos básicos, políticas organizacionais e

¹⁶. Amostragem intencional é uma técnica de amostragem na qual a pessoa encarregada de conduzir a investigação depende do seu próprio julgamento para escolher os membros que farão parte do estudo. Assim, a amostra intencional é o conjunto de pessoas que vão ser inquiridas e que foram escolhidas para fazerem parte do estudo (Nagae, 2007)

¹⁷ A entrevista informal foi feita presencialmente com a chefe da unidade administrativa no dia 25 de julho de 2020, onde foi explicado o funcionamento geral da Câmara.

objetivos estratégicos da organização. Para além disso, foram consultados diversos documentos facultados pela CMVNP, tendo ainda havido conversas informais, ao longo do processo, com vista ao acompanhamento do projeto.

Como ferramenta de recolha de dados quantitativos, para além da elaboração das métricas do SCCH, foram utilizados os questionários.

Por forma a adequar as questões aos diversos níveis hierárquicos, foram elaborados dois questionários distintos, como já referido (e que se encontram no Anexo 2 do presente documento): um direcionado aos chefes de unidades e outro para os demais funcionários afetos às unidades e subunidades. De um modo geral os questionários são muito semelhantes, divergindo apenas em algumas questões. O Anexo 2 contém os questionários efetuados assim como a análise às respostas dadas pelos inquiridos.

Para a elaboração destes questionários tivemos por base Ribeiro (2005).

Os questionários foram enviados aos diversos funcionários (80) em outubro de 2020, via email, e perfizeram um total de 34 respostas (40% dos inquiridos responderam ao questionário). Analisando as respostas iniciais dos questionários (Anexo 2) conclui-se que a população em estudo é composta por 34 elementos (3 chefes de unidade e 31 funcionários), 25 do sexo feminino e os restantes do sexo masculino. Relativamente às habilitações literárias, 10 elementos têm o ensino secundário completo, 18 completaram a licenciatura, 2 têm mestrado e 5 enquadram-se na opção “outro”. No que toca à categoria dos funcionários, 3 são chefes de unidade, 16 são técnicos superiores, 3 são assistentes operacionais e 12 são assistentes técnicos. Verifica-se ainda que, dos inquiridos, apenas 6 funcionários trabalham na organização há menos de 10 anos.

Importa ainda referir que nos questionários se encontram questões de resposta fechada, onde os inquiridos podem responder entre “sim”, “não” ou “não sei”, mas também reúne um conjunto de afirmações colocadas para apreciação dos funcionários por forma a analisar o grau de concordância destes com as afirmações colocadas. Assim, utilizou-se uma escala de Likert de 1 a 5, onde 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 5 a “Concordo totalmente”.

8 Desenvolvimento e aplicação dos questionários

Numa fase seguinte, analisaram-se as respostas dadas aos questionários que foram elaborados a dois níveis: nível estratégico/tático, dedicados aos chefes de unidades; e nível operacional destinados aos demais funcionários afetos a cada uma das Unidades. No Anexo 2 constam os gráficos das respostas dadas, sendo que os gráficos a laranja correspondem às respostas dadas pelos chefes de unidade e os gráficos a verde correspondem às respostas dadas pelos demais funcionários.

Ainda que no Anexo 2 a este documento conste uma análise de todas as questões e respostas dadas aos dois questionários, no ponto que se segue será feita um resumo da análise das questões consideradas mais relevantes.

8.1 Resumo dos Resultados dos Questionários

Os questionários foram elaborados para servirem de ponto de partida para a realização deste projeto. Com os mesmos pretendeu-se reunir um conjunto de informações relevantes nomeadamente ao nível da estratégia organizacional. Para tal colocaram-se questões que permitissem perceber qual a opinião dos funcionários relativamente à cultura estratégica, tentando perceber se os objetivos estratégicos da organização eram conhecidos por todos, qual seria o nível de motivação dos funcionários, e etc. Para além disso, fizeram-se questões relativas aos sistemas de RH para se perceber se alguns deles já eram bem implementados. Assim, conseguiu-se reunir informação relevante para definir mais tarde as medidas de RH constantes no *Scorecard* de Capital Humano.

De seguida encontra-se um conjunto de conclusões obtidas através das respostas dadas pelos funcionários às questões consideradas mais relevantes.

Questão 1- Na sua opinião existe uma cultura estratégica na organização a que pertence?

Analisadas as respostas dadas conseguiu-se perceber que 42% dos funcionários acreditam haver uma cultura estratégica na organização, muito embora quase a mesma percentagem de funcionários não tenha noção se a mesma existe ou não. Alguns dos funcionários não

acompanham a estratégia da organização e, portanto, já seria de esperar o elevado número de funcionários que respondeu “Não sei” a esta questão.

Quanto às respostas dadas pelos chefes de unidade, dois terços consideram que há, de facto, uma cultura estratégica na organização, e um terço considera que não existe.

Neste sentido, cabe também à organização desenvolver uma cultura estratégica assim como comunicá-la a todos os níveis hierárquicos.

Questão 2 - Tem conhecimento dos objetivos do departamento/unidade a que pertence assim como dos objetivos estratégicos de toda a organização?

Esta questão foi colocada apenas aos demais funcionários uma vez que os objetivos são definidos a um nível superior. Concluiu-se que 52% dos funcionários conhecem os objetivos do departamento e da organização, o que significa que praticamente outra metade dos inquiridos os desconhece. Este resultado é preocupante uma vez que revela que os funcionários não sabem quais os objetivos pelos quais trabalham diariamente. Por outro lado, estes dados revelam falta de preocupação, assim como falta de acompanhamento dos objetivos estratégicos da organização. Cabe também aos responsáveis divulgar a estratégia da organização assim como os objetivos estratégicos dos departamentos e da CMVNP.

Questão 3 – Considero que trabalhar na organização em causa é motivo de orgulho para todos os trabalhadores.

Analisadas as respostas verificou-se que a maioria dos funcionários consideram que trabalhar na organização em causa é motivo de orgulho, o que revela, à partida, algum nível de motivação da sua parte.

Assim, de um modo geral depreendemos que os funcionários sentem orgulho por prestarem serviços à CMVNP havendo, contudo, uma pequena percentagem que não tem a mesma opinião.

Questão 4 - Considero que o processo de recrutamento e seleção é eficiente e eficaz e que o mesmo está alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

Esta questão não foi colocada aos chefes de unidade uma vez que o objetivo seria perceber se os demais funcionários consideram que os seus superiores são capazes de desenvolver um procedimento de recrutamento que faça sentido, tendo em conta as necessidades e os objetivos da organização. Concluiu-se que a maioria dos funcionários não consegue avaliar se o processo de recrutamento e seleção é eficiente e eficaz e se este está alinhado com os objetivos da organização. Esta resposta era previsível uma vez que a maioria dos inquiridos não conhece este processo de RH, pelo que não tem noção do modo como ele é realizado. Para além disso, 15 funcionários já tinham respondido anteriormente que não tinham conhecimento dos objetivos estratégicos da organização e dos departamentos, pelo que automaticamente não conseguiam responder a esta questão. Ainda assim, 14 funcionários concordam que o processo de recrutamento e seleção é de algum modo eficiente e eficaz e que o mesmo está alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

Questão 5 - O SIADAP¹⁸ está a ser implementado corretamente.

Nesta questão concluiu-se que grande parte dos funcionários (52%) não consegue avaliar se o SIADAP está a ser implementado corretamente. Este resultado era previsível, uma vez que enquanto funcionários, eles apenas são avaliados (e não avaliadores), tendo noção apenas de parte do processo. As quatro respostas negativas que foram dadas, e de acordo com o que nos foi transmitido, podem dever-se à discórdia relativamente aos objetivos definidos em sede de SIADAP ou à discórdia relativamente às notas atribuídas aos funcionários em determinados objetivos.

¹⁸ SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

Questão 6 - A CMVNP devia ter um sistema de benefícios/incentivos adequado.

Como seria de esperar, a maioria dos funcionários considera que a CMVNP devia ter um sistema de benefícios/incentivos adequado. Ao implementar um sistema destes, o mais provável é aumentar o nível de motivação dos trabalhadores, o que é benéfico para toda a organização.

Questão 7 - Os trabalhadores, de um modo geral, têm formação adequada que contribui para a sua motivação e desenvolvimento de carreira dentro da organização.

As respostas dadas a esta questão revelam uma grande disparidade de opiniões pois estão muito divididas. De acordo com informações que nos foram transmitidas, nem todas as unidades recebem a mesma quantidade de formação, isto é, algumas unidades recebem formação adequada periodicamente, ao passo que outras unidades não a recebem, e daí a possibilidade desta divisão de opiniões. Surge, desta forma, a necessidade de, com este projeto, alertar para a importância de fornecer formação adequada e que contribua para o desenvolvimento profissional dos funcionários, através da qual também a organização vai beneficiar.

Questão 8 - A organização, de um modo geral, consegue reter os seus trabalhadores.

As respostas reunidas não permitiram retirar grandes conclusões pois as opiniões estão muito divididas, sendo que grande parte dos inquiridos não conseguem avaliar este aspeto. Assim sendo, torna-se relevante perceber se é importante a retenção dos funcionários, sendo que, em caso afirmativo, a CMVNP deve implementar medidas cujo objetivo seja precisamente o de reter funcionários com elevado desempenho.

Questão 9 - Os responsáveis de unidade assim como os responsáveis máximos da organização são parceiros importantes para a implementação da estratégia organizacional

Esta questão foi colocada tanto aos chefes de unidade como aos demais funcionários. Percebe-se que a maioria dos funcionários e chefes de unidade concordam com a afirmação, o que é algo positivo já que pode revelar que os chefes estão aptos e contribuem positivamente para a implementação da estratégia. Ainda assim, um dos chefes discorda parcialmente com esta afirmação o que pode revelar, eventualmente, que não sente que os chefes assim como os responsáveis de nível superior sejam importantes parceiros para a implementação da estratégia.

Questão 10 - Considero que a Gestão de Recursos Humanos da organização pode de alguma forma tornar-se um parceiro estratégico da organização ao invés de se dedicar apenas a trabalhos administrativos.

De um modo geral, as respostas dadas revelam que os funcionários acreditam na passagem de uma GRH tradicional para uma Gestão Estratégica de RH. Ainda assim, pode colocar-se a hipótese de alguns elementos não entenderem em que consiste esta mudança, pelo que as respostas dadas não nos fornecem informação 100% fidedigna.

Questão 11- A área de Recursos Humanos, cujo objetivo é gerir o capital humano da organização, é capaz de dar resposta ao desafio de implementar um Scorecard de Capital Humano

Analisadas as respostas, a maioria dos funcionários (cerca de 68% dos funcionários) não consegue responder a esta questão. Esta resposta era previsível pois a maioria dos funcionários inquiridos não tem noção da carga de trabalho levada a cabo pelo departamento de Recursos Humanos, constituído por três funcionários neste momento. Os dois funcionários que responderam “Não” podem ter como fundamentação a pouca quantidade de pessoas afetas à subunidade de RH, o que faz com que a carga de trabalho

seja enorme caso estas tenham que assumir a responsabilidade de desenvolver a ferramenta em estudo.

Questão 12 - Considero importante a utilização de ferramentas para acompanhar e avaliar periodicamente a evolução da estratégia da organização.

Esta questão foi colocada apenas aos chefes de unidade. As respostas demonstraram que todos eles consideram que a utilização de ferramentas de acompanhamento e avaliação da estratégia são essenciais para a concretização da mesma.

Questão 13 - Considero que a atual GRH levada a cabo na organização é capaz de dar resposta aos desafios propostos na transição da gestão tradicional dos RH para a gestão estratégica dos RH

Esta afirmação foi colocada apenas aos chefes de unidade pois podem revelar dados importantes já que as respostas dadas pelos funcionários desta área podem estar a ser influenciadas pela sua vontade de concretizar os desafios. Analisando as respostas dadas, percebe-se que existem três opiniões diferentes quanto à atual GRH ser capaz de dar resposta aos desafios propostos na transição da gestão tradicional de RH para uma gestão estratégica de RH. Não se conseguiu, desta forma, tirar conclusões relevantes.

Questão 14 - Em relação aos dirigentes das várias áreas, nomeadamente a sua, considera correto afirmar que o seu nível de contribuição para a transformação dos RH num parceiro estratégico é alto?

Esta questão está inteiramente relacionada com a questão seguinte, também colocada aos chefes de unidade:

Questão 15 - Considero que os dirigentes das várias áreas vão contribuir para a implementação do SCCH

Fazendo uma análise intraespetiva, os chefes de unidade consideram que o seu nível de contribuição para a passagem de uma gestão tradicional de RH para uma gestão estratégica de RH é alto e, sendo coerentes com esta resposta, os dirigentes inquiridos consideram que vão contribuir para a implementação do SCCH.

PARTE III – ESTUDO APLICADO

Para levar a cabo a implementação de um SCCH, foi escolhido o método de criação do *Scorecard* de Capital Humano que foi proposto por Bancalero (2006) já que o mesmo, na nossa opinião, expõe a matéria de um modo claro e aplicado à realidade portuguesa.

9 Enquadramento

O processo de implementação de um SCCH na Câmara Municipal de Vila Nova de Poiares iniciou-se com o envio de um email ao Sr. Presidente da Câmara Municipal onde foi explicado o objetivo do projeto assim como as diversas fases de desenvolvimento do mesmo. Posteriormente, foi feita uma reunião informal com a chefe da Unidade Administrativa onde foram discutidas as vantagens do projeto, as características da organização e as dificuldades ao nível da implementação, visto ser uma organização pertencente ao setor do Estado regulada por normas muito estreitas. Para além disso discutiram-se também aspetos referentes à proteção de dados.

Numa fase inicial foram analisados os diversos dados recolhidos considerados como relevantes para a elaboração da proposta de implementação do SCCH: organização das unidades, quantidade de funcionários afetos a cada uma delas, objetivos estratégicos definidos nos últimos anos e objetivos estratégicos futuros, objetivos ao nível dos recursos humanos, estratégicos e não estratégicos, entre outros. Estes dados foram retirados essencialmente através das entrevistas informais que foram tidas com a Chefe de Unidade Administrativa. Após a análise de todas estas informações, foram feitos os questionários aos funcionários e posteriormente foram analisadas as respostas que serviram também de base ao desenvolvimento do presente projeto.

10 *Scorecard* de Capital Humano

10.1 Introdução ao *Scorecard* de Capital Humano

Objetivo

A informação que se segue tem como objetivo expor uma proposta da ferramenta de um *Scorecard* de Capital Humano (SCCH) para a Câmara Municipal de Vila Nova de

Poiares. Desta feita, o presente documento vem definir o Plano Estratégico de Negócio, o *People Plan*, o Sistema de Gestão de RH, assim como o Alinhamento Externo e Interno. É importante que o presente documento seja posteriormente conhecido pelos funcionários da organização no sentido de todos conhecerem a estratégia organizacional. No fundo, o principal objetivo passa por evidenciar a contribuição positiva da área de Recursos Humanos para a concretização da estratégia global da organização.

Pressupostos

Ao longo do projeto, algumas condições foram impostas e serviram de pressuposto à implementação do SCCH:

- Os chefes de unidades vão contribuir para a implementação da proposta de SCCH, providenciando os meios que, dentro da possibilidade, sejam necessários para o sucesso do projeto.
- Também os funcionários da área de RH estão dispostos a desempenhar funções que vão para além da gestão de recursos humanos administrativa, passando a Gestão de Recursos Humanos a atuar ao nível estratégico.
- Os demais funcionários estão dispostos a seguir uma orientação estratégica.
- Uma vez que o SCCH é uma ferramenta que exige uma avaliação periódica, há que manter a ferramenta dinâmica, adaptando continuamente a ferramenta à realidade e objetivos atuais da organização.

Restrições

- Os recursos humanos são poucos para dar resposta ao volume de trabalho afeto a esta área;
- A interajuda entre as diversas unidades nem sempre se verifica;
- O facto de vivermos tempos atípicos derivados da situação de pandemia mundial implicou trabalho redobrado para a área de recursos humanos uma vez que a nível administrativo houve um aumento de procedimentos a serem feitos devido à quantidade de baixas que aumentou, assim como à enorme quantidade de legislação que saiu, fazendo com que os profissionais desta área se tivessem que inteirar de todas as novas regras impostas. Posto isto, foi difícil o envolvimento dos mesmos na

conceção desta ferramenta. Assim sendo, propusemo-nos a desenvolver uma proposta de SCCH que será melhorada internamente e implementada no futuro.

Sujeições

- Envolvimento dos funcionários;
- Tempo disponível dos funcionários para se dedicarem à implementação da proposta de SCCH.

Orçamento

- O custo da implementação do projeto diz respeito às horas de trabalho de cada funcionário envolvido no projeto.

10.2 Plano Estratégico

O primeiro passo para conceber o *Scorecard* de Capital Humano é Perceber o Plano Estratégico de Negócio.

Parte do Plano Estratégico da organização está definido no regulamento da Organização dos Serviços do Município de Vila Nova de Poiares publicado no DR, 2ª série, de 21/10/2019, são abordados o contexto organizacional, os princípios e compromissos organizacionais, a organização dos órgãos e serviços municipais e as diversas competências das unidades e respetivos serviços. Assim sendo, este documento serviu como ponto de partida para a elaboração do SCCH. Ao longo da realização do estudo em causa, houve lugar a uma alteração relativamente à Estrutura Orgânica da Entidade que entrou em vigor no dia 01/01/2021. No Anexo 1 consta o organigrama já com essas alterações.

Para além deste documento, outra parte do plano estratégico está também definido nos despachos internos “Sistema Integrado de avaliação de desempenho na administração pública SIADAP – Definição da Visão, Missão e Objetivos Estratégicos 2019-2020” e “Sistema Integrado de avaliação de desempenho na administração pública SIADAP – Definição da Visão, Missão e Objetivos Estratégicos 2021-2022”.

Os novos objetivos estratégicos 2021-2022 foram definidos pela Camara Municipal, tendo este processo sido acompanhado no decurso da elaboração deste projeto.

Missão

O município em causa tem como missão:

- a) Conceder aos cidadãos um serviço público autárquico cada vez mais eficaz, eficiente e célere, através de uma melhor qualidade de prestação de serviços às populações;
- b) Prestar um serviço de qualidade, na prossecução do interesse público e no respeito pelos direitos dos cidadãos, satisfazendo as suas expectativas e necessidades, com vista à melhoria da qualidade de vida e de bem-estar, segundo um modelo de desenvolvimento ecologicamente sustentável;
- c) Regulamentar e gerir, sob sua responsabilidade e no interesse seus munícipes, fins de interesse público, tendo como objetivo principal, a melhoria das condições de vida, trabalho e lazer dos cidadãos do concelho;
- d) Promover o diálogo, a participação e transparência da administração autárquica, através de uma maior aproximação aos munícipes, dinamizando uma maior participação dos cidadãos na vida do município, no sentido de uma verdadeira administração aberta;
- e) Promover a qualidade ambiental e a conservação do Património natural do Concelho;
- f) Valorizar os recursos naturais e turísticos do município;
- g) Otimizar a utilização dos recursos disponíveis, assegurando a adequação dos trabalhadores às necessidades existentes, bem como assegurar uma eficaz, transparente e rigorosa gestão e afetação de recursos;
- h) Aumentar o prestígio, a dignificação e a valorização cívica e profissional dos trabalhadores municipais, mas também da sua responsabilização.

Visão

O município assume crescer e melhorar ano após ano. Assim, como visão assume:

- a) Promover um concelho mais moderno e próximo dos cidadãos com reconhecimento de elevados indicadores de qualidade de vida e bem-estar;

- b) Promover o progresso e o desenvolvimento sustentável e socialmente responsável do concelho, aos níveis ambiental, económico e social, apostando numa gestão pública de promoção da qualidade, dinamização e competitividade do Concelho;
- c) Primar por uma gestão pública com capacidade de resposta aos objetivos de crescimento do concelho e às necessidades dos seus munícipes, através da gestão participada mediante uma prática de permanente diálogo com os cidadãos e com os agentes sociais e económicos;
- d) Ser reconhecido como um município de referência pelo bom desempenho da gestão pública em todas as atividades desenvolvidas, pela sua eficiência e eficácia.

Valores

Os valores pelos quais a Câmara Municipal de Vila Nova de Poiares se rege são:

- Honestidade;
- Humildade;
- Trabalho;
- Enfoque;
- Proximidade aos cidadãos;
- Rigor;
- Equidade;
- Ética;
- Humanismo;
- Transparência;
- Profissionalismo;
- Justiça Social;
- Respeito.

Caso de Negócio

Para complementar o Plano Estratégico de Negócio, optou-se por elaborar uma análise SWOT¹⁹ já que esta é uma ferramenta que nos permite fazer um diagnóstico estratégico da organização no meio em que a mesma se insere, para assim definir objetivos futuros. Fazendo uma análise à própria organização, mas também ao meio onde a mesma se insere, esta análise SWOT foi feita a dois níveis: interno e externo. Internamente foram diagnosticados os pontos fortes e fracos, já as oportunidades e ameaças resultaram de uma análise à envolvente externa da organização.

Uma vez mais, o desenvolvimento da análise SWOT foi feita com o apoio da organização.

¹⁹ SWOT- *Strenghts* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Tabela 3- Análise SWOT.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Know-how</i>; • Preocupações sociais; • Filosofia e valores organizacionais apropriados e, de alguma forma, enquadrados na legislação; • Organização de eventos anuais com vista ao desenvolvimento turístico, económico e social: Semana da Chanfana; Feira do artesanato. • Valorização de zonas Naturais; • Zona industrial – crescimento económico, alargamento do polo da zona industrial; • Quantidade de instalações e modalidades desportivas (percursos pedestres, zona de escalada, etc); • Número e participação do movimento associativo; • Relacionamento de toda a equipa técnica do pelouro do desporto e o executivo; • Procedimentos na gestão dos investimentos públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência do poder político; • Restrições orçamentais podem fazer com que a contratação de pessoal qualificado seja difícil; • Poucos recursos humanos; • Pouca motivação para a melhoria contínua; • Falta de formação; • Inexistência de sistema de benefícios; • Baixo nível de motivação; • Baixo nível de cooperação; • Reduzida disponibilidade orçamental em todas as áreas; • Baixo nível de retenção de trabalhadores (aumento de mobilidades); • Aumento da idade média dos trabalhadores.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Maior desenvolvimento e crescimento de empresas sediadas na zona industrial; • Criação de emprego a naturais ou residentes no concelho; • Maior interesse público pela atividade física e seus benefícios; • Procura elevada de novos serviços desportivos; • Disponibilidade de novas empresas da área das energias renováveis se instalarem no concelho; • Excelentes condições naturais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situação de pandemia nacional; • Instabilidade sanitária; • Instabilidade advinda dos ciclos eleitorais; • Situação de pandemia nacional vem exigir novas formas de trabalho, o que implica o crescimento da necessidade de aquisição de novas ferramentas de trabalho; • Tendência de diminuição do ativos financeiros.

Fonte: Elaboração Própria.

A análise feita é importante na medida em que permitiu efetuar uma síntese das análises interna e externa, permitiu identificar os elementos chave para a gestão da organização assim como preparar as opções estratégicas, tendo em conta os riscos que devem ser tidos em conta, bem como os problemas a resolver, vantagens e oportunidades a explorar. Feita a análise SWOT, conseguiu-se também perceber se os objetivos estratégicos definidos pela organização são os adequados, se estes são mensuráveis e se são realizáveis tendo em linha de conta o ambiente interno e externo à organização.

Realçando os pontos essenciais da análise SWOT, é claro que a organização deve focar-se nas suas forças e oportunidades, continuando a valorizar a zona industrial e o património natural do concelho, assim como deve continuar a desenvolver as atividades desportivas. A este nível, o município criou em agosto de 2020 uma zona de escalada assim como inaugurou Percursos Pedestres no concelho. Ao longo do ano de 2020 também organizou conferências no âmbito do desporto, organizou a atividade “Poiares a Pedalar”, entre outras atividades desportivas e sociais para crianças e jovens.

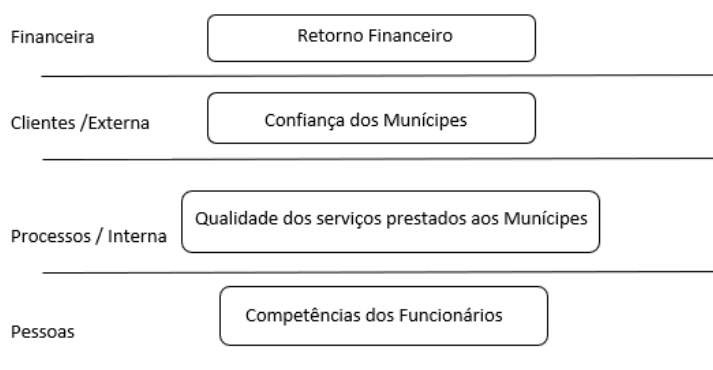
O facto de o número de empresas na zona industrial ter vindo a aumentar é também uma oportunidade a aproveitar visto apoiar a economia local e a criação de emprego aos cidadãos do concelho, sendo este um dos objetivos estratégicos definidos previamente pela organização.

Por outro lado, torna-se claro que algumas fraquezas da organização passam pelo défice de recursos humanos assim como pela falta de certos procedimentos de recursos humanos que podem, efetivamente, melhorar a performance organizacional. Como não se poderia deixar de mencionar, também a situação pandémica vivida desde o início de 2020 interferiu com o funcionamento de todo o município, desde as restrições ao nível turístico e da restauração, até à adaptação aos novos métodos de trabalho.

Cadeia de Valor da Organização

A cadeia de valor é outra ferramenta importante que faz parte do Plano Estratégico de uma organização. No fundo, a cadeia de valor representa um conjunto de fatores que criam valor e que são inerentes à organização, fatores estes que estão associados a quatro níveis de atuação diferentes: Pessoas; Processos/Interna; Clientes/Externa; Financeira.

Figura 13-Cadeia de valor.



Fonte: Bancaleiro (2006 p. 28) adaptado à CMVNP.

10.3 People Plan

O segundo passo para a elaboração do *Scorecard* de Capital Humano é a criação do *People Plan*. Para conceber o *People Plan* é necessário ter definido o Sistema de Gestão de RH assim como os objetivos estratégicos da organização.

10.3.1 Sistema de Gestão de Recursos Humanos

O sistema de GRH que se segue (figura 14) foi adaptado de Bancaleiro (2006).

É um sistema que divide práticas e processos organizacionais de RH a nível estratégico e operacional. Os *inputs* são as necessidades organizacionais e as aspirações humanas que através dos diversos procedimentos (estratégicos e operacionais), levam ao resultado esperado que é a eficácia organizacional e o crescimento individual dos profissionais (*outputs*).

Para o elaborar teve-se em linha de conta não só os procedimentos que a câmara já adota, tais como o recrutamento e seleção, a gestão e avaliação de desempenho, a gestão administrativa, entre outros; mas também processos de RH que a CM deve passar a adotar, como por exemplo Planos de benefícios, desenvolvimento de políticas de competências, sistemas de retenção de talentos, etc. Assim, escolheram-se, com base no que sugere Bancaleiro (2006), os processos que são considerados essenciais para uma correta gestão de Recursos Humanos.

Figura 14- Sistema de Gestão de RH



Adaptado de Bancaleiro (2006 p.190)

10.3.2 Objetivos Estratégicos

Os Objetivos Estratégicos para o ciclo avaliativo de 2021/2022, definidos pelo órgão executivo da CMVNP, são os seguintes:

OE1 - Desenvolver, consolidar e otimizar todos os recursos do município assegurando sustentabilidade económica e o equilíbrio do mesmo, bem como zelar pela salvaguarda e boa gestão dos ativos patrimoniais do Município.

OE2 - Melhorar o desempenho organizacional.

OE3 - Promover a qualificação e o reforço de competências dos colaboradores e a sua satisfação e motivação. Desenvolver o capital humano, otimizando a participação na formação e valorização dos trabalhadores; melhorar as condições de trabalho; e apostar na melhoria contínua da qualificação dos serviços.

OE4 - Assegurar e aprofundar a gestão orientada para os municípios baseada na qualidade contínua dos serviços prestados.

OE5 - Assegurar e aprofundar a gestão orientada para os munícipes, aumentando a capacidade de resposta no âmbito das atividades municipais e dinamizando a proximidade entre os munícipes e os serviços municipais.

OE6- Desenvolver condições para incentivar novos investimentos para o concelho fomentando o empreendedorismo como fator de promoção do desenvolvimento económico e social do concelho.

OE7- Captar proactivamente investimentos para o concelho que melhorem a empregabilidade dos munícipes.

OE8 - Promover e apoiar a atratividade, a competitividade e a inovação através de ações e dinamização para promoção do emprego, investimento, tecnologia e inovação, agricultura, comércio, turismo e desporto, tendo como principal finalidade a elevação dos níveis de qualidade de vida dos munícipes.

OE9- Valorizar o património cultural e artístico do concelho.

OE10- Promover o acesso à cultura em todos os domínios e reforçar a identidade local.

OE11- Assegurar o desenvolvimento social e comunitário, fomentando a qualificação e aprofundando as parcerias.

OE12 - Promover o Concelho como um território sustentável e de bem-estar como um destino turístico estratégico e de excelência, reconhecido pela sua conservação paisagística, preservação ambiental e qualidade das infraestruturas turísticas.

OE13 - Reforçar o seu papel na melhoria da qualidade de vida das populações mais fragilizadas e no estímulo às entidades que intervêm diretamente nesta área.

OE14 - Assegurar a qualidade da educação nas Escolas e Jardins de Infância do concelho, o direito à cidadania dos jovens e à educação ao longo da vida, contribuindo para o fortalecimento da coesão social.

OE15 - Reforçar a política desportiva municipal, promovendo uma cidadania ativa através do lazer e do incremento da prática desportiva, por forma a combater o

sedentarismo e as suas nefastas consequências; apoiar os agentes associativos, culturais e desportivos do concelho.

OE16 - Promover a educação ambiental e estilo de vida saudáveis

OE17 - Aumentar a segurança e melhorar os serviços de proteção civil do concelho.

OE18 - Assegurar o planeamento e a gestão urbanística excelência no Município.

OE19 – Promover na vertente do ambiente e Urbanismo iniciativas e ações que visem o desenvolvimento ecológico sustentável e saudável do concelho e impulsionar a utilização de energias renováveis e a eficiência energética.

Analisados os objetivos estratégicos definidos pela entidade, é agora importante agrupar os mesmos, definindo um conjunto mais estrito de objetivos estratégicos que sejam facilmente mensuráveis assim como os seus principais *performance drivers*²⁰:

Objetivo 1- Promover a qualificação e o reforço de competências dos colaboradores e a sua satisfação e motivação, desenvolvendo o capital humano e consequentemente melhorar a qualificação dos serviços.

Performance driver:

- Horas de Formação – aumento de 10h ao ano e por trabalhador.

Objetivo 2: Desenvolver, consolidar e otimizar todos os recursos do município assegurando a sustentabilidade económica.

Performance driver:

- Cumprimento do Orçamento Previsto – rácio entre os custos reais vs previsionais inferior a 100% no final de 2021.

²⁰ Impulsionadores de desempenho

Objetivo 3: Captar investimentos para o concelho que melhorem a empregabilidade dos munícipes, valorizem o património e a cultura local, promovendo o concelho como um território estratégico de excelência.

Performance drivers:

- Tempo médio de resposta a questões estratégicas inferior a 5 dias. (Quantidade de dias passados após colocação de questões estratégicas até que as mesmas tenham respostas).
- Postos de Trabalho – Aumento de 10 relativamente ao ano anterior (melhoria da empregabilidade dos munícipes)
- Aumento de 15% do índice de alinhamento entre a organização e a estratégia organizacional (Verificação dos alinhamentos do *scorecard*: análise de possíveis pontos de conflito).

Objetivo 4: Reforçar a política desportiva municipal, promover a aquisição de hábitos saudáveis.

Performance driver:

- Organização de 5 eventos desportivos anuais.

Objetivo 5: Promover a utilização de iniciativas sustentáveis nomeadamente ao nível de energias renováveis e eficiência energética.

Performance driver:

- Aumento da sensibilização da população para questões relacionadas com a sustentabilidade – organização de uma ação de sensibilização por ano.

10.3.3 *People Plan*

Após conhecidos os objetivos estratégicos do biénio 2019/2020 assim como os estabelecidos para o biénio seguinte (2021-2022), analisaram-se as possíveis formas de construir um *People Plan* que seja capaz de dar um suporte eficaz aos objetivos referidos.

Nas figuras que se seguem consta o *People Plan*, isto é, o Plano Estratégico de Recursos Humanos, que no fundo apresenta os cinco grandes objetivos estratégicos à volta dos quais deve atuar a área de RH. Na figura 15 constam precisamente os 5 objetivos estratégicos que são definidos para atingir o grande objetivo da área de RH que passa por atingir a excelência das pessoas e da organização. Seguidamente, para cada grande objetivo foram definidas 3 medidas de RH que estão representados na figura 16.

Grandes Objetivos

Analisados os Objetivos Estratégicos definidos pela entidade, desenvolveu-se, com base em Bancaleiro (2006), um *People Plan*, onde a excelência em pessoas e organização está no centro de tudo.

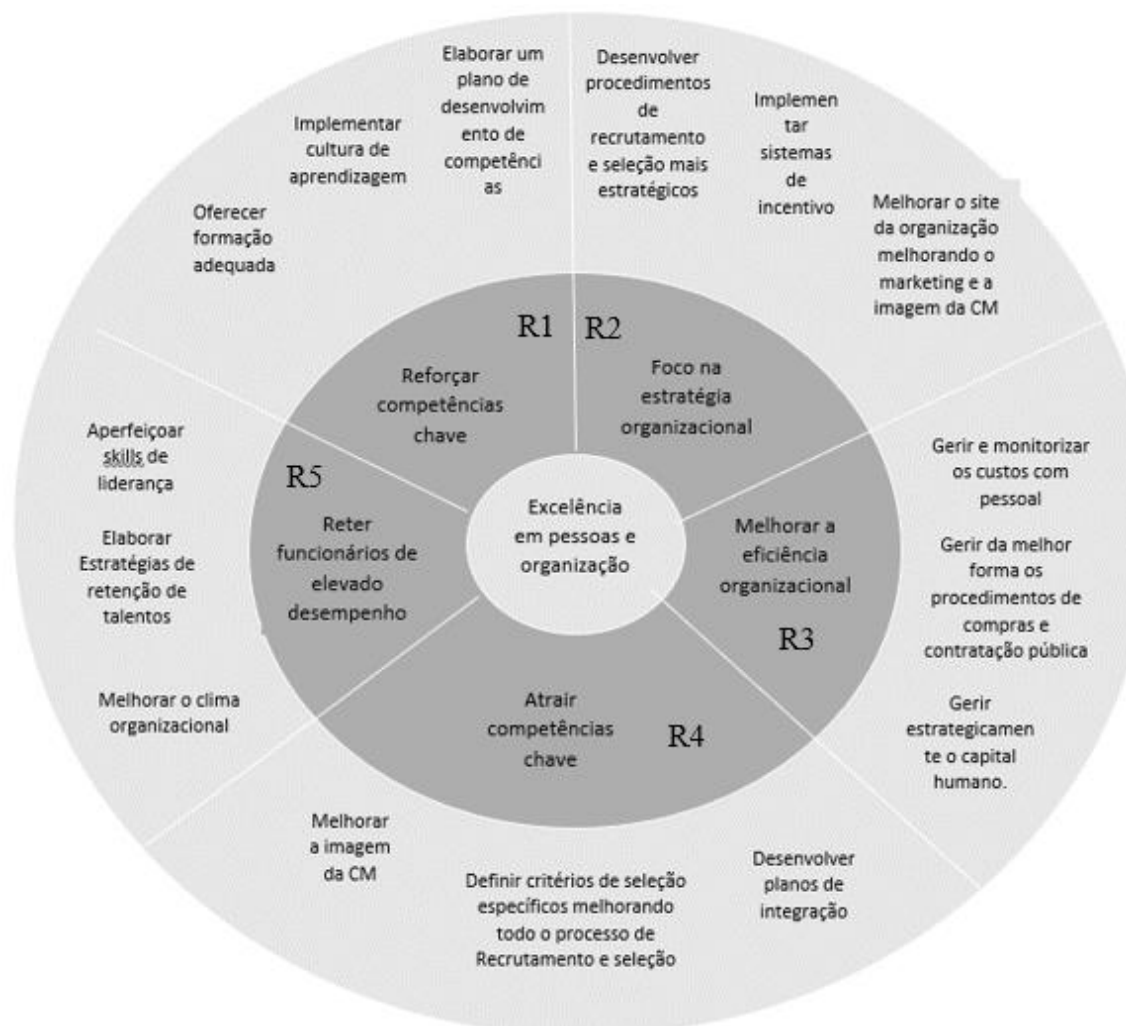
Figura 15- *People Plan*- grandes objetivos.



Fonte: Bancaleiro (2006 p.210), adaptado à CMVNP.

Objetivos Específicos

Figura 16- People Plan- objetivos específicos.



Fonte: Bancaleiro (2006 p.211), adaptado à CMVNP

Nestas imagens relativas ao *People Plan* são visíveis ao centro os resultados críticos de RH/ objetivos de RH, que por sua vez se dividem em 3 objetivos específicos que são, no fundo, as medidas a tomar para concretizar os grandes objetivos/resultados de RH. Na figura 16 consta, ao centro, o grande objetivo da área de RH em torno do qual o departamento deve agir. Constam também os 5 grandes objetivos da área de RH e, associados a estes, constam ainda as medidas de RH a serem implementadas para os concretizar.

Para analisar a figura mais detalhadamente, segue-se uma breve explicação.

- 1º Resultado de RH (R1) – Reforçar as competências-chave dos funcionários

Medidas de Eficiência de RH:

- Oferecer formação específica aos funcionários das diversas áreas nomeadamente adotando o método *e-learning*.
- Elaborar um sistema de avaliação da eficácia da formação oferecida.
- Inculcar aos funcionários uma cultura de aprendizagem: valorizar funcionários que atinjam os objetivos individuais e que contribuam para a concretização dos objetivos da equipa e da organização. Por exemplo desenvolver uma política de recompensas não monetárias para funcionários com produtividade elevada (por exemplo, dar flexibilidade de horário, dar o dia do aniversário/aniversário do filho/ data a acordar, oferecer aulas desportivas aos funcionários e/ou aos seus dependentes, oferecer formação em variadas áreas, etc).

- 2º Resultado de RH (R2) – Foco na estratégia organizacional

Medidas de Eficiência de RH:

- Converter a Estratégia num processo contínuo, alinhando a organização à estratégia.
- Melhorar o plano de *Marketing* da organização assim como a imagem da mesma.
- Fortalecer a comunicação e o relacionamento interno e externo / Melhorar a comunicação interna na organização nomeadamente realizar reuniões mensais com os responsáveis das diversas unidades.
- Recrutar capital humano com competências distintivas nomeadamente a nível estratégico e com conhecimentos de gestão moderna.
- Taxa de admissão de funcionários que reúnam competências favoráveis à consecução da estratégia organizacional – melhoria de 10%.

- 3º Resultado de RH (R3) – Melhorar a eficiência organizacional

Medidas de Eficiência de RH:

- Monitorizar os custos com pessoal mantendo os que definiram no plano orçamental.
- Monitorizar custos com aquisições mantendo os que definiram no plano orçamental.
- Gerir a estratégia organizacional.
- Gerir estrategicamente o capital humano.

- 4º Resultado de RH (R4) – Atrair competências chave

Medidas de Eficiência de RH:

- Fortalecer a imagem da CM
- Melhorar o processo de recrutamento passando a fazer recrutamento com base nas competências chave.
- Melhorar o processo de acolhimento – elaborar um manual de acolhimento, implementar o processo de integração, escolher um seguidor interno que acolha o novo funcionário etc.
- Optar por outros meios de divulgação de vagas, nomeadamente junto de universidades.

- 5º Resultado de RH (R5) – Retenção de funcionários de elevado desempenho

Medidas de Eficiência de RH:

- Formar os responsáveis de serviços/unidades/departamentos nas áreas de liderança e *coaching*.
- Melhorar a gestão de equipas.
- Criar planos individuais de carreira para funcionários de elevado desempenho.
- Criar um clima organizacional positivo
- Implementar uma política de recompensas e benefícios para aumentar a retenção dos funcionários de elevado desempenho.

Por fim, para cada resultado de RH, deve ser definido, pelo menos, um indicador através do qual nos é possível avaliar a concretização dos objetivos. Assim, no próximo ponto consta o SCCH que de uma forma esquemática contém os **Drivers Estratégicos** (que são

os grandes objetivos definidos anteriormente), os **Resultados críticos de RH** (objetivos gerais da área de RH e que constam no *People Plan*), os **Indicadores de RH** definidos para cada objetivo de RH e para cada medida estratégica, a **periodicidade** com que devem ser verificados e quem são os **responsáveis** por tal verificação.

10.4 Scorecard de Capital Humano

O terceiro passo para construir um *Scorecard* de Capital Humano consiste na criação de Indicadores do *Scorecard*, isto é, indicadores através dos quais vão ser medidos os Resultados de RH assim como as medidas de Eficiência de RH. Assim, foi criado o *Scorecard* que relaciona os *Drivers* Estratégicos com os Resultados de RH e os respectivos indicadores, sendo também estabelecida uma data de avaliação dos indicadores e os respectivos responsáveis por essa avaliação (Tabela 4).

No Anexo 3 consta uma tabela que mostra o método de cálculo dos diversos indicadores.

Tabela 4- Scorecard de Capital Humano

<i>Drivers</i> estratégicos	Resultados Críticos de RH	Indicadores de RH	Metas	Data	Responsável
- Promover a qualificação e o reforço de competências dos colaboradores e a sua satisfação e motivação, desenvolvendo o capital humano e consequentemente melhorar a qualificação dos serviços.	Reforçar as competências chave dos funcionários	- Nº de horas/ano/ trabalhador de formação nas diversas áreas	- Aumento de 10 horas /ano/ trabalhador.	Av. T, A.	Chefes das Unidades: Obras e Planeamento; Administrativa, de Funções Sociais.
	Atrair competências chave	- Taxa de planos individuais de formação	- 100%.	Av. T, A.	
		- Índice de qualidade da formação	- Melhoria em 10%,	Av. T, A.	
	Retenção de funcionários de elevado desempenho	- Melhoria do funcionamento do site	- Até agosto de 2021	Av. T, A.	
		- Taxa de resposta a anúncios	- Aumento de 20% em relação ao ano anterior.	Av. T, A.	
		- Taxa de satisfação no período de acolhimento	- 70%	Av. T, A.	
		- Taxa de satisfação da formação dada inicialmente aos novos funcionários	- 70%	Av. T, A.	

Scorecard de Capital Humano adaptado à Administração Local

		<ul style="list-style-type: none"> - Percentagem de funcionários em mobilidade - Taxa de retenção dos novos funcionários - Índice de satisfação dos funcionários quanto à liderança direta - Rácios de saídas de funcionários de elevado desempenho - Índice de satisfação dos funcionários relativamente ao clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Diminuir 20%. - Melhoria de 20%. - Melhoria em 20% - Redução em 40% - Aumento em 20% 	<ul style="list-style-type: none"> Av. T, A. Av. T, A. Av. T, A. Av. T, A. Av. T, A. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver, consolidar e otimizar todos os recursos do município assegurando sustentabilidade económica. - Captar investimentos para o concelho que melhorem a empregabilidade dos munícipes, valorizem o património e a cultura local, promovendo o concelho como 	<p>Melhorar a eficiência organizacional</p> <p>Foco na Estratégia Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rácio custos com pessoal reais vs previsionais - Rácio custos com contratação pública reais vs previsionais - Tempo médio de resposta em questões estratégicas - Índice de alinhamento entre a organização e a estratégia organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Inferior a 100 no final do ano 2021. - Inferior a 100 no final do ano 2021. - Inferior a 5 dias -Aumento de 15% 	<ul style="list-style-type: none"> Av. Anual Av. Anual Av. T, A. Av. T, A. 	<p>Chefes das Unidades: Obras e Planeamento; Administrativa, de Funções Sociais.</p>

<p>um território estratégico de excelência.</p> <p>- Reforçar a política desportiva municipal, promover a aquisição de hábitos saudáveis.</p> <p>- Promover a utilização de iniciativas sustentáveis nomeadamente ao nível de energias renováveis e eficiência energética.</p>		<p>- Adesão por parte dos trabalhadores da CM e demais munícipes às atividades organizadas pela CM</p> <p>- Quantidade de turistas que visitam o município por ano</p> <p>- Índice de alinhamento entre os objetivos da organização e os objetivos específicos de cada Unidade.</p> <p>- Taxa de admissão de funcionários que reúnam competências favoráveis à consecução da estratégia organizacional</p>	<p>- Aumento de 10%</p> <p>- Aumento de 100 face ao ano anterior</p> <p>- Melhoria em 20%</p> <p>-Melhoria em 10%</p>	<p>Av. Anual</p> <p>Av. Anual</p> <p>Av. T, A.</p> <p>Av. T, A.</p>	
	Av. T,A – Avaliação trimestral e anual		Av. Anual – Avaliação anual		

Fonte: Bancaleiro (2006), adaptado à CMVNP.

10.5 Alinhamento da Área de Recursos Humanos

O passo seguinte para a conceção do *Scorecard* de Capital Humano consiste na verificação dos alinhamentos de RH. Para tal, seguiu-se, desta vez, o sugerido por Becker et al (2001).

Ao longo do projeto houve uma premissa que se tornou relevante realçar: para que os RH contribuam para a criação de valor da organização, estes têm de estar alinhados com os objetivos organizacionais. Para tal, é impreterível que também os objetivos individuais, como a satisfação, produtividade e remuneração, estejam alinhados com a estratégia da organização (Kaplan e Norton, 2006).

Também, como já referido, o passo inicial no alinhamento dos RH com a estratégia organizacional é identificar o departamento de RH como um ativo estratégico e não apenas como um conjunto de pessoas cujo trabalho é somente administrativo, (Rocha, 2015). Cabe aos profissionais de RH desenvolver uma visão sistémica e compreender a estratégia da organização, as prioridades e os processos através dos quais a entidade cria valor. Assim, os profissionais da área devem adequar as suas políticas por forma a que estas deem suporte à estratégia organizacional (Oliveira, 2009).

Assim, o alinhamento de RH deve ocorrer em duas dimensões: externa e interna. O alinhamento externo é, no fundo, o alinhamento entre a implementação da estratégia e o sistema de RH. O alinhamento interno refere-se, por outro lado, à coerência entre a estrutura de RH, com os seus sistemas, produtos e competências, que devem convergir para o desenvolvimento de RH como um ativo estratégico (Oliveira, 2009).

10.5.1 Alinhamento Externo

De acordo com Becker et al (2001) alinhamento externo consiste na harmonia entre a estratégia organizacional e o sistema de RH, isto é, o alinhamento entre os objetivos estratégicos e os resultados/objetivos de RH. De acordo com a tabela abaixo (Tabela 5), efetuada após análise da viabilidade da proposta de SCCH, no geral todas as medidas de RH têm um impacto positivo ou muito positivo nos objetivos estratégicos da organização. É certo que após implantação do projeto algumas dificuldades podem surgir, ainda assim, de um modo geral, todos os resultados/ objetivos definidos para a área de RH podem

contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos da organização. Apenas é necessário destacar que as medidas de RH vão ter um impacto nulo no objetivo estratégico de Promover a utilização de iniciativas sustentáveis nomeadamente ao nível de energias renováveis e eficiência energética. Contudo, em circunstância alguma irão ter um impacto negativo neste objetivo.

Tabela 5- Alinhamento Externo

<p>Promover a qualificação e o reforço de competências dos colaboradores e a sua satisfação e motivação, desenvolvendo o capital humano e consequentemente melhorando a qualificação dos serviços.</p>	<p>Verifica-se um alinhamento positivo entre os resultados de RH e o primeiro objetivo estratégico. Atraindo e reforçando as competências chave dos funcionários, a área de RH contribui para o desenvolvimento do capital humano melhorando a qualificação dos serviços. Consequentemente, e uma vez que o crescimento e desenvolvimento profissional é de extrema importância para os trabalhadores, haverá um crescimento da satisfação e motivação por parte dos mesmos. Desta forma, para além de ser mais provável reter os funcionários de elevado desempenho, também se contribui para a melhoria da eficiência organizacional. O foco na estratégia organizacional também terá um impacto positivo neste objetivo.</p>
<p>Desenvolver, consolidar e otimizar todos os recursos do município assegurando sustentabilidade económica.</p>	<p>Ao reforçar as competências dos atuais funcionários, ao captar funcionários novos com competências estrategicamente relevantes para a entidade e ao reter esses funcionários, a organização desenvolve, consolida e otimiza o trabalho desenvolvido. Consequentemente, à partida, há uma melhoria da eficiência organizacional. Importa, contudo, levar a cabo estas medidas de recursos humanos assegurando a sustentabilidade económica da organização, sendo importante que os custos com pessoal</p>

	sejam aqueles que foram previstos para o período de tempo em questão.
Captar investimentos para o concelho que melhorem a empregabilidade dos municípios, valorizem o património e a cultura local, promovendo o concelho como um território estratégico de excelência.	Um maior foco na estratégia organizacional terá, à partida, um impacto positivo geral na estratégia. Tendo a organização profissionais mais competentes, facilmente consegue captar investimentos para o concelho. Assim, sugere-se a melhoria de competências dos profissionais da unidade de funções sociais e que estes se foquem na concretização deste objetivo estratégico.
Reforçar a política desportiva municipal, promover a aquisição de hábitos saudáveis.	Todas as medidas de RH terão um impacto positivo neste objetivo estratégico uma vez que ao captar competências chave para a área de desenvolvimento desportivo, associativismo e juventude, estas pessoas vão focar-se no desenvolvimento das atividades inerentes ao departamento, melhorando a performance do mesmo.
Promover a utilização de iniciativas sustentáveis nomeadamente ao nível de energias renováveis e eficiência energética.	As medidas de RH, no geral, vão ter um impacto nulo neste último objetivo, mas nunca negativo. Ainda assim, o foco na estratégia organizacional vai permitir um conhecimento geral dos objetivos estratégicos por parte de todos os funcionários. Cabe também à área de comunicação criar iniciativas sustentáveis, levando aos municípios informação relevante neste sentido.

Fonte: Elaboração Própria

10.5.2 Alinhamento Interno

Por outro lado, o alinhamento interno compreende a coerência e compatibilidade da estrutura de RH com seus sistemas, produtos e competências (Becker et al, 2001). No fundo, e segundo Bancalero (2006), o alinhamento interno consiste na harmonia entre as medidas de RH e os sistemas de RH. Tal como explicado na tabela abaixo (Tabela 6), no geral, existe a harmonia entre os sistemas/ procedimentos de RH e as medidas de RH. Uma vez mais, é possível que com a implementação do projeto surjam algumas dificuldades, ainda assim, após análise de viabilidade da proposta de SCCH, conseguimos prever que com a elaboração do *Scorecard* de Capital Humano passará a haver um alinhamento entre os sistemas de RH e as medidas de RH.

Tabela 6- Alinhamento Interno

Recrutamento e Seleção	<p>O processo de recrutamento e seleção na função pública é um processo que conta com legislação a ser cumprida, pelo que é um procedimento mais complexo do que aquele que se verifica no setor privado.</p> <p>O desenvolvimento de um plano de recrutamento e seleção era de extrema importância, nomeadamente seria importante torná-lo num recrutamento direcionado para o perfil de competências a contratar. O ponto de partida para a contratação deve ser uma descrição detalhada da vaga assim como das competências essenciais ao posto de trabalho, sendo esta descrição um fator preponderante para o sucesso do processo de recrutamento e seleção de novos funcionários.</p> <p>Ao desenvolver um processo de seleção com elevado grau de precisão, surge um conjunto de benefícios para a organização nomeadamente a redução do período de tempo de formação inicial do novo funcionário, a diminuição dos custos associados à menor quantidade de formação necessária, à diminuição de custos associados à rotatividade de novos funcionários, entre</p>
-------------------------------	---

	<p>outros. Para além disso, a contratação de funcionários com competências relevantes trará melhorias de desempenho e produtividade pois estamos a integrar na organização funcionários com potencial de crescimento.</p>
Desenvolvimento de Competências	<p>De momento a organização não tem um plano de desenvolvimento de competências para os funcionários. Ainda assim, estão previstas as funções inerentes a cada unidade orgânica, pelo que as competências associadas a cada posto de trabalho são definidas.</p> <p>Ainda assim, para que a CM consiga atingir a visão definida precisa de proporcionar aos funcionários os meios para que estes adquiram novas competências para deste modo atingirem a excelência. O desenvolvimento das competências tem um grande impacto na estratégia organizacional.</p>
Gestão e Avaliação de Desempenho	<p>A organização implementa, tal como definido na lei, o SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública). Este sistema envolve processos de avaliação de desempenho, competências e feedback por meio de entrevistas. O feedback é algo fundamental para o desenvolvimento dos avaliados e deve ser garantido ao longo do processo.</p> <p>Contudo o SIADAP nem sempre trás à organização o que um sistema de avaliação de desempenho devia trazer, motivo pelo qual se revela cada vez mais importante desenvolver e implementar um sistema de benefícios.</p>
Remuneração	<p>A remuneração atribuída a cada funcionário é legislada. Por vezes na função pública é difícil valorizar monetariamente os</p>

	<p>funcionários de excelência pois os valores pagos têm que ser enquadrados legalmente.</p> <p>Contudo, a política de remuneração é um fator preponderante para a GRH uma vez que otimiza os gastos com pessoal. Políticas de remuneração estrategicamente bem concedidas podem motivar os funcionários o que pode melhorar a eficiência organizacional.</p>
Benefícios	<p>Para além das políticas de remuneração, existem outras formas de motivar os funcionários sem ser por meios monetários. De momento a organização não tem um sistema de benefícios idealizado, contudo será algo a desenvolver futuramente.</p> <p>É importante conhecer os funcionários e saber que fatores motivadores se enquadram melhor a cada um. Medidas como oferecer o dia de aniversário do próprio ou do filho, oferecer formação aos funcionários, oferecer atividades desportivas aos funcionários e ao seu agregado familiar, podem ser fatores que são encarados pelos trabalhadores como benefícios e que podem elevar o seu nível de motivação.</p> <p>Consequentemente, a retenção de funcionários de elevado desempenho será assegurada.</p>

Fonte: Elaboração Própria

10.5.3 Comunicação e Implementação

Desenvolvida a proposta de *Scorecard*, segue-se o passo 5, que consiste na fase da sua comunicação e implementação. Para tal, foi feita uma reunião com a chefe da UA e posteriormente com a equipa de Recursos Humanos, a quem foi facultado um manual explicativo da proposta de SCCH. Com isto, foram esclarecidas algumas questões importantes o que fez com que surgisse um maior envolvimento dos membros afetos à subunidade de Recursos Humanos.

10.5.4 Avaliação periódica

A última etapa diz respeito à Avaliação Periódica, que, segundo Bancalero (2006), é uma etapa fundamental. É importante ir adaptando os objetivos definidos no *People Plan* assim como toda a ferramenta deve ser avaliada ao longo do tempo, de modo a aperfeiçoar todo o processo. Para tal, é fundamental verificar periodicamente se existem eventuais alterações ao mapa de ligações estratégicas subjacentes ao *Scorecard*. Também as alterações no plano de negócios devem ser repercutidas no *People Plan* e nos indicadores que estão incluídos no *Scorecard* (Bancalero, 2006, p.203).

11 Avaliação

Concluídas as etapas de elaboração do *Scorecard* de Capital Humano, segue-se a sua avaliação. No entanto, tendo em conta que o desenvolvimento do presente projeto não foi ainda implementado pela CMVNP, não é possível fazer uma avaliação aprofundada da ferramenta, pelo que não conseguimos, para já, avaliar a eficiência do SCCH.

Ainda assim, é possível fazer uma previsão dos resultados da implementação do SCCH. Para proceder à avaliação, recorreu-se então à entrevista informal que foi feita aquando de uma apresentação final da ferramenta ao departamento de RH e à chefe da unidade administrativa.

Relativamente à ótica da chefia, percebe-se que a chefe de unidade considera que esta é uma ferramenta bastante útil e que pode trazer benefícios para a organização no seu todo. Para além disso, considera que será uma mais-valia na medida em que toda a organização vai ter conhecimento da estratégia e objetivos organizacionais.

No que diz respeito ao departamento de RH, também este vai ganhar uma maior relevância uma vez que passarão a ter, não só uma ferramenta que lhes permite mostrar que o seu trabalho tem impacto na estratégia organizacional, como passarão a ter novas metas traçadas no sentido de, aos poucos, poderem fazer mais do que uma gestão administrativa de Recursos Humanos.

Assim, para a chefia, o grande benefício trazido pelo desenvolvimento desta ferramenta é o facto de ser possível medir a contribuição da área de RH para a concretização dos objetivos estratégicos definidos pela organização.

Relativamente à ótica dos trabalhadores afetos à subunidade de Recursos Humanos, estes passarão a perceber que têm um papel fundamental na concretização da estratégia. Até então, a equipa de RH levava a cabo procedimentos meramente administrativos que estavam já mecanizados. Com uma visão mais alargada daquilo que pode ser a gestão de recursos humanos, perceberam que há certos procedimentos que até então não têm sido feitos e que podem partir deles. Estes procedimentos têm impacto positivo na estratégia organizacional pois estão alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Apesar de considerarem que este é um projeto que vai levar tempo a ser implementado e que pode ser, a dada altura, complexo, percebem que, com uma correta gestão de tempo e com o necessário apoio superior, vai ser possível implementar o SCCH. Por sua vez, o departamento será reconhecido pela nova visão de gestão estratégica. Para além disso, sublinhou-se que esta ferramenta trará outros benefícios nomeadamente o foco no desenvolvimento profissional dos trabalhadores, a importância do recrutamento com base nas competências-chave, a importância da retenção de funcionários de elevado desempenho e a compreensão de que os resultados da área de RH influenciam os resultados da organização.

Por fim, prevê-se começar a implementar o SCCH no início do próximo ano, sendo que todos os pontos do *Scorecard* devem ser revistos e se necessário alterados/melhorados.

PARTE IV – DISCUSSÃO

Importa agora voltar a lembrar as hipóteses colocadas inicialmente:

Hipótese 1: O SCCH é aplicável a uma Câmara Municipal ou a qualquer outra entidade equiparada a esta;

Hipótese 2: A implementação do SCCH revela-se eficiente, produzindo efeitos positivos na gestão de recursos humanos e no alcance de objetivos.

Primeiramente, verifica-se a adequação da hipótese 1, ou seja, o SCCH é aplicável a uma Câmara Municipal ou a qualquer entidade equiparada. É de realçar que foi possível desenvolver esta ferramenta com base no que sugeriu Bancalero (2006), no entanto, desde o início que diversas adaptações tiveram que ser feitas ao modelo sugerido pelo autor, muito devido ao facto de se tratar de uma organização do setor público, o que implica desde logo uma série de leis às quais se tem de dar cumprimento. Pode-se então concluir que, apesar das burocracias a que uma organização pública está sujeita, o método proposto por Bancalero (2006) é perfeitamente apropriado a organizações deste setor.

Relativamente à Hipótese 2, ainda não se conseguiu validar, ou não, uma vez que o *Scorecard* de Capital Humano ainda não foi implementado. Ainda assim, pela previsão feita, acredita-se que, se todos os passos definidos forem seguidos, a implementação do SCCH trará benefícios para toda a organização e irá revelar-se eficiente contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

De um modo geral, acreditamos que o desenvolvimento deste projeto vem trazer diversas mudanças no que diz respeito à forma de olhar para o departamento de RH. Consideramos que durante a implementação do *Scorecard* irão surgir mudanças a diversos níveis nomeadamente no que diz respeito aos procedimentos de RH. Espera-se também que fique claro que a área de RH assume um importante papel estratégico na organização tal como é constantemente mencionado na literatura que serviu de base à elaboração da presente ferramenta.

CONCLUSÕES

O objetivo principal do desenvolvimento do presente projeto é o de mostrar que a área de recursos humanos pode contribuir positivamente para a concretização da estratégia organizacional. Como sabemos, os RH já são considerados como fatores críticos de sucesso e, segundo Silva (2019), os trabalhadores são a força motriz da empresa, havendo uma íntima e direta relação entre a sua presença e qualidade e a produtividade da organização. Embora conscientes de que gerir pessoas não é uma tarefa fácil, a gestão de RH é uma área cada vez mais relevante e estratégica (Silva, 2019).

A tomada de decisão acerca do capital humano tem-se tornado complexa para as organizações, o que muitas vezes se deve à falta de informação confiável que sustente tais decisões (Magalhães, 2017). Para além disso, alguns erros acabam por ser cometidos no que diz respeito a contratações de pessoal, investimentos em desenvolvimento e retenção dos trabalhadores, promoções, etc, o que tem impacto direto no desempenho organizacional e na motivação dos funcionários (Magalhães, 2017). Assim, e de acordo com Magalhães (2017), um dos maiores desafios das organizações é o de tornar as suas forças de trabalho adequadas às suas estratégias atuais e futuras, sabendo que são exigidas, hoje em dia, competências que se diferenciem das demais. Assim, é absolutamente essencial que a organização seja capaz de reconhecer que funcionários podem criar valor para a organização, bem como é essencial reter os mesmos.

Neste sentido, são várias as ferramentas que podem ser utilizadas para gerir estrategicamente o capital humano, e o *Scorecard* é uma das ferramentas que se propõem a apoiar as decisões sobre pessoas. Através deste tipo de ferramentas é possível contratar pessoas compatíveis com o desempenho desejado, verificar a adequação ao desafio atual de cada profissional, focar em ações que potencializem e apoiem o desenvolvimento individual, entre outras medidas (Magalhães, 2017). Através da recolha deste tipo de informações, é possível contribuir para o desenvolvimento organizacional. A implementação de ferramentas que avaliem não só indicadores financeiros, mas também indicadores não financeiros é fundamental.

Bancalheiro (2006) veio realçar a mudança da função dos RH, defendendo que esta entrou numa nova era, em que contribui para a estratégia das organizações, No seu estudo,

Bancalero (2006) mostrou que é possível a função de RH contribuir para os resultados da empresa, que essa contribuição pode ser medida e que, assim, a função de RH pode ser reconhecida.

Desenvolvido o presente projeto, e apesar de não termos ainda evidência de que a sua implementação é possível, conseguimos mostrar que se reúnem as condições necessárias para tal, mesmo em organizações do setor público, marcadas pela quantidade de burocracias associadas a todos os procedimentos. Conseguimos mostrar também que esta ferramenta pode clarificar a contribuição da área de RH na estratégia organizacional.

Assim, o objetivo do desenvolvimento desta temática foi, acima de tudo, sensibilizar os profissionais da área dos RH para a importância de medir a sua atividade e os resultados do seu trabalho, pois, desta forma, é possível mostrar que, de facto, esta área pode contribuir para a concretização de objetivos estratégicos gerais da organização. Procurou-se assim, demonstrar a importância estratégica dos RH, bem como a contribuição da ferramenta de medição de capital humano que permite alinhar os RH com a estratégia organizacional.

Apesar de ainda não implementada, conseguimos, no entanto, perceber que, a proposta de *scorecard* aqui desenvolvida, é possível ser implementada, sendo, no entanto, essencial que esta esteja em constante adaptação e melhoria. Importa ainda referir que a ferramenta proposta foi adaptada à organização em estudo, e que o seu desenvolvimento teve em conta a realidade organizacional. Não podia, aliás, ser de outra forma pois, segundo Bancalero (2006), não existem dois *scorecards* iguais para diferentes organizações, realidades e estratégias.

Desta forma, ao longo do presente projeto foi analisado o plano estratégico da organização, foi desenvolvido um sistema de Gestão de RH, foram analisados os objetivos estratégicos da organização recentemente definidos, a partir dos quais foram definidos cinco objetivos estratégicos gerais e que serviram de base ao posterior desenvolvimento do *scorecard*.

Definidos os objetivos estratégicos da organização, foi elaborado o *People Plan* onde constam os objetivos específicos e gerais da área de RH (Resultados e Medidas de RH). Com isto, elaborou-se o *Scorecard* de Capital Humano que relaciona os *drivers*

estratégicos (objetivos estratégicos gerais da organização), com os resultados de RH (objetivos gerais da área de RH) e respetivos indicadores de medição. Por fim, procedeu-se à análise de alinhamentos que permitiu concluir que não existem, aparentemente, conflitos entre os objetivos estratégicos e os resultados de RH (alinhamento Externo) e entre os resultados de RH e os processos de RH (Alinhamento Interno).

Contudo, como em todos os estudos, também este apresenta as suas limitações. A primeira limitação decorre do facto de o *Scorecard* de Capital Humano ainda não estar implementado, pelo que o trabalho aqui apresentado é ainda uma mera proposta de implementação, ou seja, um plano de implementação. Outra limitação detetada, residiu nas respostas dadas aos questionários, uma vez que nem todas permitiram tirar conclusões claras em relação ao que estava a ser questionado. Para além disso, apenas 40% dos inquiridos responderam aos questionários, tornando-se isto uma limitação para a análise dos dados.

Importa também destacar que seria interessante melhorar a presente proposta e implementar o *Scorecard* de Capital Humano, analisando posteriormente o impacto que esta ferramenta tem nos resultados organizacionais.

Com isto, esperamos que no futuro surjam mais trabalhos dedicados à análise da contribuição da gestão de recursos humanos nas demais organizações, inclusive nas organizações públicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, H. (2014). *Manual de gestão de recursos humanos: Da teoria à prática* (2ª ed.). Faro: Sílabas e desafios.

Azevedo, E. (2014). *O Balanced Scorecard e a Administração Local – Aplicação à Divisão Financeira do Município de Vila Franca de Xira* (Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Finanças). Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém, Santarém.

Bancalheiro, J., (2006). *Scorecard De Capital Humano: Como Medir O Activo Mais Importante Da Sua Empresa* (1ª ed). Lisboa: RH Editora.

Becker, B., Huselid, M. and Ulrich, D., (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy And Performance*. Boston (Massachusetts): Harvard Business School Press.

Borges, V., Gomes, P., e Fernandes, M. (2015). *O Balanced Scorecard no setor público: perspectiva do consultor de gestão*. Apresentado no Congresso dos TOC 20 Anos - Uma Ambição, um Compromisso, um Rumo, Lisboa. Disponível em <https://www.occ.pt/news/trabalhoscongv/pdf/43.pdf>

Caetano, A. e Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa, RH Editora.

Caldeira, J., (2015). *Desafios da Gestão Estratégica*. In J. Caldeira, *Guidelines Para A Elaboração Do Plano Estratégico - Boas Práticas No Setor Público* (p.47). Disponível em: http://www.planoestrategicoguidelines.pt/assets/book_resume.pdf

Caldeira, J., (2010). *Implementação do Balanced Scorecard no Estado* (2ª ed.). Lisboa: Almedina.

Carapeto, C. e Fonseca, F., 2006. *Administração Pública* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Cardoso, B., Rodrigues, F., Veríssimo, J., Esteves, M., Silva, H., Horita, R. (2012). *Balanced Scorecard com ênfase na Estratégia Organizacional*. *Universitari@ - Revista científica do Unisalesiano - LINS - SP*, 3(6), 37. Consultado em 16 Mar. 2020. Disponível em <http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no6/artigo18.pdf>

Carvalho, E., e Santos, R. (2016). As diretrizes organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN. *Revista Foco - Periódico Dos Programas De Graduação E Pós-Graduação Em Administração E Recursos Humanos*, 9(1), 23-36. Consultado em 20 Mar. 2020. Disponível em https://www.academia.edu/30004138/AS_DIRETRIZES_ORGANIZACIONAIS_uma_analise_pratica_da_misso_visao_e_valores_em_uma_pequena_empresa_em_Mossoro_RN

Carvalho, J., Nogueira, S., Ribeiro, N., e Gomes, A. (2007). *Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública* (11ª ed.) Lisboa: Publisher Team.

Chelariu, G., Dicu, R., Mardiros, D. e Pavaloaia, L., (2017). A Managerial Perspective on the Use of the Balanced Scorecard for Non-Profit Organizations in Educational Field. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 9(1), 77-93. Consultado em 14 Abr. 2020. Disponível em <https://lumenpublishing.com/journals/index.php/rrem/article/view/26/24>

Chiavenato, L., (2014). *Gestão De Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações*. (4ª ed) Tamboré: Manole.

Coelho, F. (2003). Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. *Psico-USF*, 8(1), 81-89. Consultado em 12 Jan. 2020. https://www.researchgate.net/publication/307671731_Gestao_estrategica_um_estudo_de_caso_de_percepcao_de_mudanca_de_cultura_organizacional/fulltext/57ced1c008aed67897010c6a/Gestao-estrategica-um-estudo-de-caso-de-percepcao-de-mudanca-de-cultura-organizacional.pdf

Cruz, C. (2009). *Balanced Scorecard - Concentrar uma Organização no que é Essencial* (2ª ed.). Porto: Vida Económica.

Denzin, N. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. (2ªed.). Porto Alegre: Artmed.

Despacho nº 9517/2019 de 21 de outubro. Diário da república nº 202/2019, Série II.

Dutra, J. (2016). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Economias. (2017). Análise Swot: o que é e para que serve. Disponível em: <https://www.economias.pt/analise-swot-o-que-e-e-para-que-serve/>

Fernandes, J. (2011). *Importância da Gestão Estratégica nas Empresas Públicas – Estudo de Caso A Electra – Empresa Pública de Eletrecidade e Água* (Dissertação de Mestrado não editada, Mestrado em Gestão de Empresas). ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Ferreira, T. (2013). *O Balanced Scorecard como sistema da gestão estratégica: O caso ISA* (Dissertação de Mestrado não editada, Mestrado em Gestão). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

Guimarães Duarte Sátyro, N. ., & D’Albuquerque, R. W. (2020). O que é um Estudo de Caso e quais as suas potencialidades. *Sociedade E Cultura*, 23.Consultado a 03 de janeiro de 2021. <https://www.revistas.ufg.br/fcs/article/view/55631/34815>

Holmes, J., Piñeres, S. e Kiel, L., 2006. Reforming Government Agencies Internationally: Is There a Role for the Balanced Scorecard?. *International Journal of Public Administration*, pp.1125-1145. Consultado em 11 Jun 2020. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/262945209_Reforming_Government_Agencies_Internationally_Is_There_a_Role_for_the_Balanced_Scorecard

Kaplan, R. e Norton, D., (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, (Jan-Fev). Consultado em 10 jun. 2020. Disponível em <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Kaplan, R., e Norton, D. (1996a). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79. Consultado em 13 mar. 2020. Disponível em https://www.strimgroup.com/wp-content/uploads/pdf/KaplanNorton_Linking-the-BSC-to-Strategy.pdf

Kaplan, R., e Norton, D. (1996b). *The balanced scorecard - Translating Strategy Into Action* (9ª ed.). Boston, Mass.: Harvard business school Press.

Kaplan, R., e Norton, D. (1997). *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Kaplan, R., e Norton, D. (2004). *Kaplan e Norton na prática* (10ª ed.). Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.

Kaplan, R., e Norton, D. (1996c). *The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance*. São Paulo: Editora Atlas

Leão, P. (2019). O que mudou no papel dos Recursos Humanos? *RH Magazine*, (02-12-2019). Consultado em 11 Jun. 2020 Disponível em <https://rhmagazine.pt/o-que-mudou-no-papel-dos-recursos-humanos/>

Lermen, R. (2005). *Gestão Estratégica e o Uso do Balanced Scorecard* (Artigo científico de Especialização em Controladoria). Universidade Federal de Santa Maria Centro de Ciências Sociais e Humana.

Magalhães, G., (2017). O novo desafio das organizações. [Blog]. Consultado a 29 de Abril de 2021. Disponível em: <<https://www.mundorh.com.br/o-novo-desafio-das-organizacoes/>>

Mainardes, E., Ferreira, J., e Raposo, M. (2011). Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica: Qual é o nível de conhecimento Adquirido pelos Estudantes de Gestão?. *Revista FACEF PESQUISA - DESENVOLVIMENTO E GESTÃO*, 4(3), 278-298. Consultado em 10 Jan. 2020. <http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/296>

Marques, J. (2010). Uma história da Gestão dos Recursos Humanos. *Revista Dirigir, IEFP*, Jul/Ago/Set, n.º 111, pp. 20-23. Consultado em 12 Jun. 2020. Disponível em <https://www.yumpu.com/pt/document/read/12895579/gestao-de-pessoas-recursos-humanos-iefp>

Martins, F. (2019). *Balanced Scorecard – Aplicação prática na Fapriciela, S.A.* (Trabalho de projeto de Mestrado, Mestrado em Gestão Empresarial). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra.

Maximiano, A. (2011). *Administração para empreendedores* (2ª Ed.) São Paulo: Pearson.

- Mendes, I. (2012). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Administração Pública: mito ou realidade?* (Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal.
- Nagae, C. (2007). *Amostragem Intencional* (Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências- área de Estatística). Instituto de Matemática e Estatística da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Neves, A. (2001). *Serviço Público para uma Cultura de Gestão na Administração Pública*. Consultado em 10 Mar. 2020. Disponível em <http://rdpc.uevora.pt/bitstream/10174/2514/1/Recriar%20o%20Servi%20c3%a7o%20P%20c3%bablico%20Junho%202001.pdf>
- Niven, P. (2003). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. Hoboken New Jersey: John Wiley e Sons, Inc.
- Oliveira, A. (2009), *Alinhamento de Recursos Humanos à Estratégia Organizacional: Um Estudo de Caso na Indústria de Autopeças*. (Pós Graduação em Administração). Universidade Metodista de São Paulo- Faculdade de Ciências Administrativas: São Paulo.
- Pinto, F. (2009). *Balanced scorecard: Alinhar a mudança, estratégia e performance nos serviços públicos* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ponchirolli, O. (2000), *O Capital Humano como elemento estratégico na economia da sociedade do crescimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo* (programa de pós graduação em Engenharia de Produção , área de engenharia da avaliação e inovação tecnológica). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Porter, M. (2004). *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Quivy, R., e Campenhoudt, L. (2013) *Manual de investigação em ciências sociais* (6ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Ribeiro, N. (2005), *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público* (Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria). Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão: Braga.

Rocha, C. (2015), *Alinhamento Estratégico dos Recursos Humanos com a Estratégia Organizacional* (Dissertação de Mestrado em Gestão). ISG – Escola de Gestão: Lisboa.

Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições* (6ª ed.). Lisboa: LIDEL.

Santos, L. (2014). *Balanced Scorecard, Contributos para a implementação na Administração Local*. (Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica). ISEC instituto superior de educação e ciências, Coimbra.

Santos, R. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal, Visão, Estratégia e Entusiasmo*. Cascais: Gestão Plus Edições.

Santos, R. (2013). *Aplicação do Balanced Scorecard à Divisão de Património e Aprovisionamento do Município de Coimbra* (Dissertação de Mestrado não editada, Mestrado em Controlo de Gestão). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra.

Santos, Y. e Callado, A., (2019). Balanced Scorecard no setor público: uma análise da sua aplicação nos ministérios públicos estaduais. *Revista Capital Científico*, 17(2), 87-100. Consultado em 4 Abr. 2020. Disponível em <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/5554/pdf>

Santos, M. (2020). A Metodologia de Estudo de Caso pode ser aplicada a nível da Saúde Ocupacional? *Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional*, 10 (1), 1-20. Consultado em 03 de janeiro de 2021. <https://www.rpso.pt/a-metodologia-de-estudo-de-caso-pode-ser-aplicada-a-nivel-da-saude-ocupacional/>

Schulz, E., (2017). *Planeamento Estratégico Em Recursos Humanos Para A Política Empresarial: Sua Implementação Na Realidade Brasileira*. (Bacharelado em Administração). Claretiano - Centro Universitário, São Miguel do Guaporé.

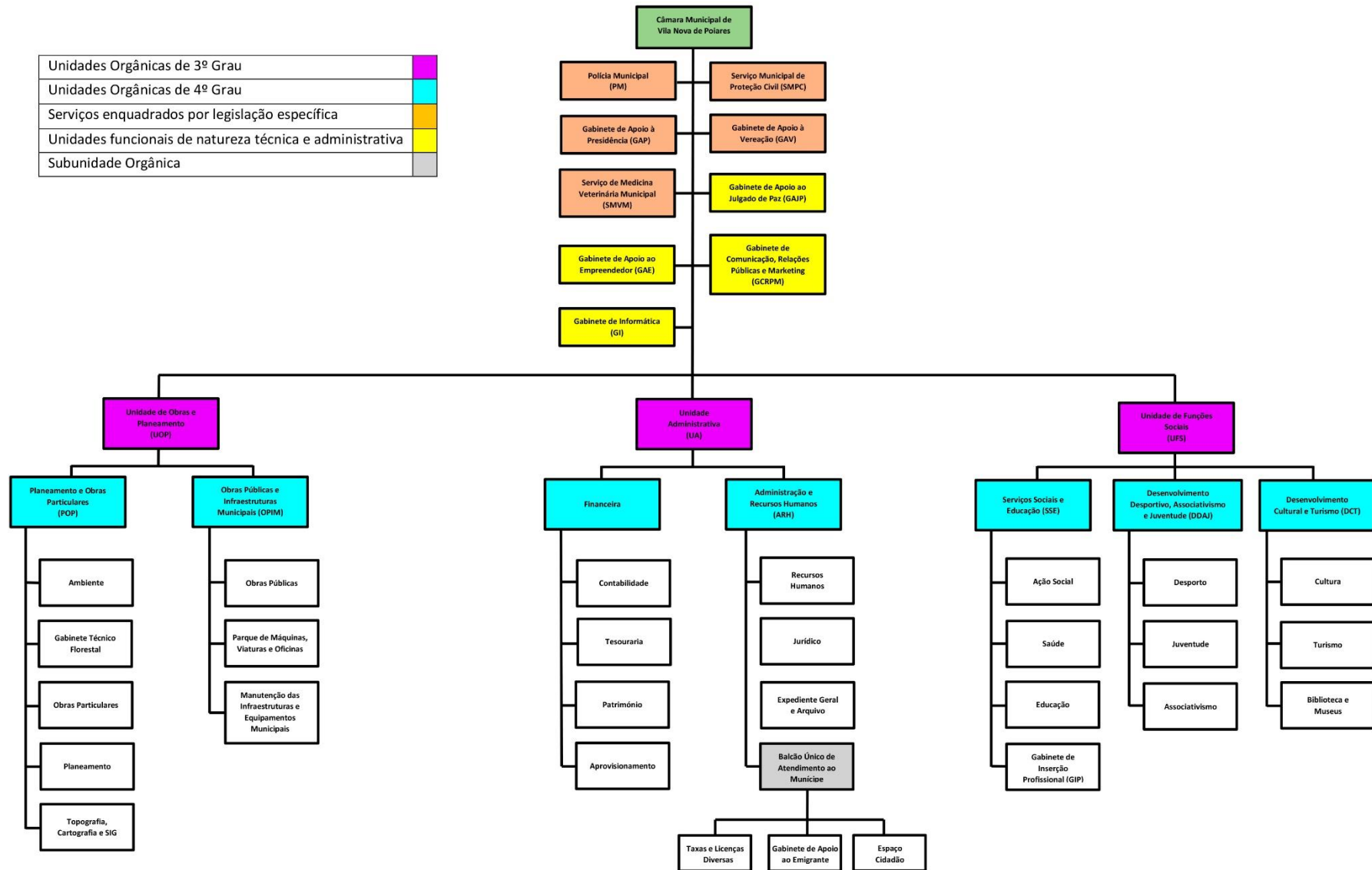
- Serra, F., Ferreira, M., Torres, M., Pavan, A. (2010). *Gestão estratégica: Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel – edições práticas, lda.
- Serrano, G. (2004). *Investigación cualitativa. retos e interrogantes – I. Métodos*. Disponível em https://myesecweb.esec.pt/pagina/cdi/ficheiros/docs/APA_6th.pdf
- Silva, E., Dias, L. (2011). O Balanced Scorecard como Ferramenta Estratégica para a Tomada de Decisões na Empresa Microboard. In *VIII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro: Resende, 19-21 Out. 2011 (pp. 1-14).
- Silva, R. (2019). Entenda os 7 maiores desafios da Gestão de Pessoas [Blog]. Consultado a 29 de Abril de 2021, disponível em <https://intelligenzait.com/desafios-da-gestao-de-pessoas/>.
- Sousa, M. (2013). *O Papel Do Balanced Scorecard Na Gestão Estratégica Dos Municípios*. (Dissertação de Mestrado não editada, Mestrado em Gestão). FEUC-Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Southern, G. (2002). From Teaching to Practice, via Consultancy, and then to Research. *European Management Journal*, 20(4), 401-408.
- Teixeira, C. (2012). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo Gestão Pública). Instituto Politécnico e Bragança, Bragança.
- Velez, T. (2013). *O Balanced Scorecard do Departamento de Recursos Humanos num Banco* (Projeto de Mestrado em Gestão). ISCTE Business School – Instituto Universitário de Lisboa.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso. Planeamento e Métodos*. Disponível em https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

Organograma da CMVNP

Unidades Orgânicas de 3º Grau	
Unidades Orgânicas de 4º Grau	
Serviços enquadrados por legislação específica	
Unidades funcionais de natureza técnica e administrativa	
Subunidade Orgânica	



ANEXO 2

Análise dos Questionários

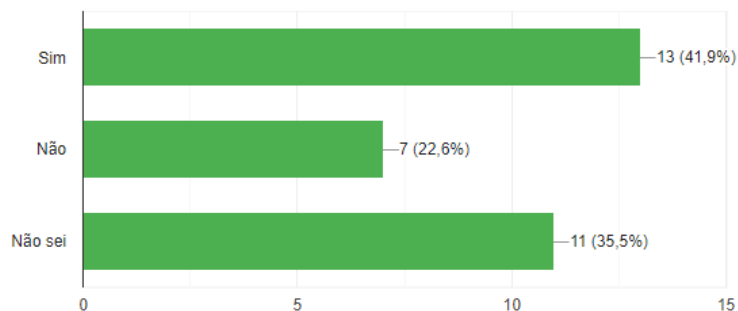
ANÁLISE DE QUESTIONÁRIOS

Inquérito aos demais funcionários

Questão 1

Na sua opinião existe uma cultura estratégica na organização a que pertence?

31 respostas

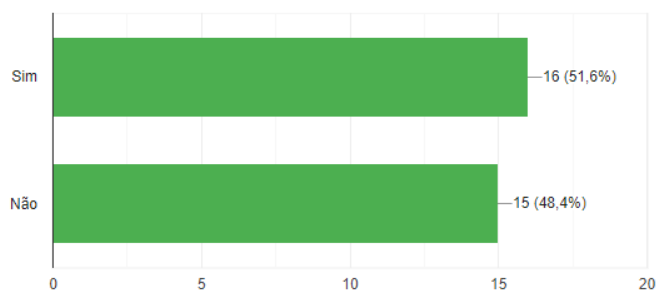


Relativamente à primeira questão, treze funcionários acreditam haver uma cultura estratégica na organização, muito embora quase a mesma quantidade de pessoas não tenha noção se a mesma existe ou não. Alguns dos funcionários não acompanham a estratégia da organização e, portanto, já seria de esperar o elevado número de funcionários que respondeu “Não sei” a esta questão. Neste sentido, cabe também à organização desenvolver uma cultura estratégica assim como comunicá-la a todos os níveis hierárquicos.

Questão 2

Tem conhecimento dos objetivos do departamento/unidade a que pertence assim como dos objetivos estratégicos de toda a organização?

31 respostas



Seguidamente questionou-se aos funcionários relativamente aos objetivos específicos das unidades e da organização no geral, por forma a perceber se os funcionários tinham conhecimento dos mesmos. Uma vez que os objetivos são definidos a um nível superior, esta questão apenas foi colocada aos demais funcionários.

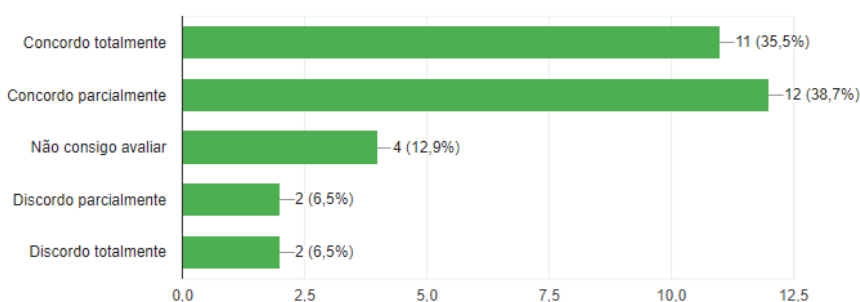
Analisando as respostas à segunda questão, 16 pessoas conhecem os objetivos do departamento e da organização, o que significa que praticamente outra metade dos inquiridos desconhece os mesmos. Este resultado é preocupante uma vez que revela que os funcionários não sabem quais os objetivos pelos quais trabalham diariamente. Estes dados revelam, assim, falta de preocupação, assim como falta de acompanhamento dos objetivos estratégicos da organização. Este tipo de informação é muito relevante para a organização já que a mesma pretende futuramente implementar a ferramenta SCCH e esta implica a clarificação da estratégia e o conhecimento da mesma por parte de todos. Assim, cabe também aos responsáveis divulgar a estratégia da organização assim como os objetivos estratégicos dos departamentos e da CMVNP.

Questão 3

Considero que trabalhar na organização em causa é motivo de orgulho para todos os trabalhadores.



31 respostas



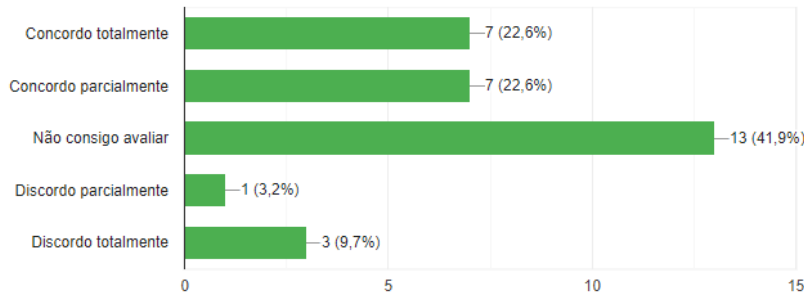
Em resposta à terceira questão, a maioria dos funcionários consideram que trabalhar na organização em causa é motivo de orgulho, o que revela, à partida, algum nível de motivação por parte deles. Assim, de um modo geral depreendemos que os funcionários sentem orgulho por prestarem serviços à CMVNP havendo, contudo, uma pequena percentagem que não tem a mesma opinião.

Questão 4

Considero que processo de recrutamento e seleção é eficiente e eficaz e o mesmo está alinhado com os objetivos estratégicos da organização.



31 respostas

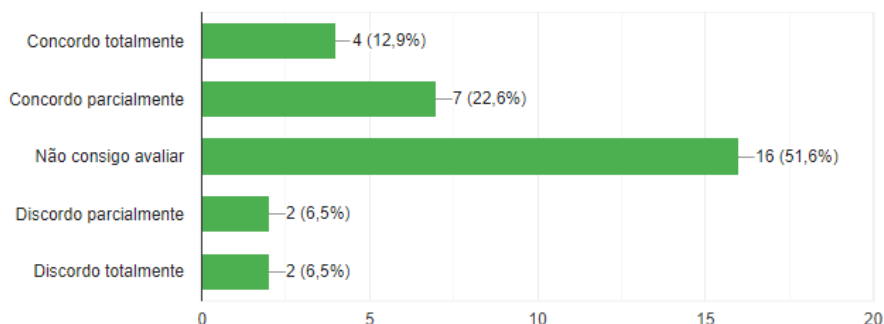


Esta questão foi apenas colocada aos demais funcionários afetos às unidades em estudo e tinha como objetivo perceber se estes consideram que os seus superiores são capazes de desenvolver um procedimento de recrutamento que faça sentido tendo em conta as necessidades e os objetivos da organização. Relativamente a esta quarta questão, a maioria não consegue avaliar se o processo de recrutamento e seleção é eficiente e eficaz e se este está alinhado com os objetivos da organização. Esta resposta era previsível uma vez que a maioria dos inquiridos não conhece este processo de RH, pelo que não tem noção do modo como ele é realizado. Para além disso, anteriormente 15 funcionários já tinham respondido que não tinham conhecimento dos objetivos estratégicos da organização e dos departamentos pelo que automaticamente não conseguiam responder a esta questão. Ainda assim, 14 funcionários concordam que o processo de recrutamento e seleção é de algum modo eficiente e eficaz e que o mesmo está alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

Questão 5

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação da Administração Pública (SIADAP) está a ser implementada corretamente.

31 respostas



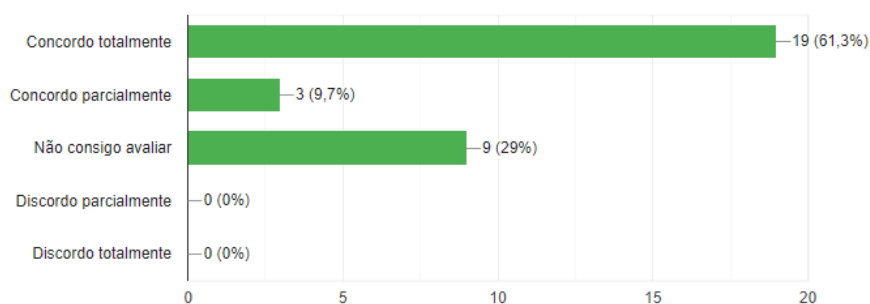
Analisando as respostas dadas à quinta questão colocada, uma vez mais, grande parte dos funcionários (16) não consegue avaliar se o SIADAP está a ser implementado corretamente. Também esta resposta era previsível uma vez que enquanto funcionários, eles apenas são avaliados (e não avaliadores), tendo noção apenas de parte do processo. As quatro respostas negativas que foram dadas podem dever-se à discórdia relativamente aos objetivos definidos em sede de SIADAP ou a uma má avaliação por parte dos respetivos avaliadores.

Questão 6

A Câmara Municipal de Vila Nova de Poiares devia ter um sistema de benefícios/incentivos adequado.



31 respostas



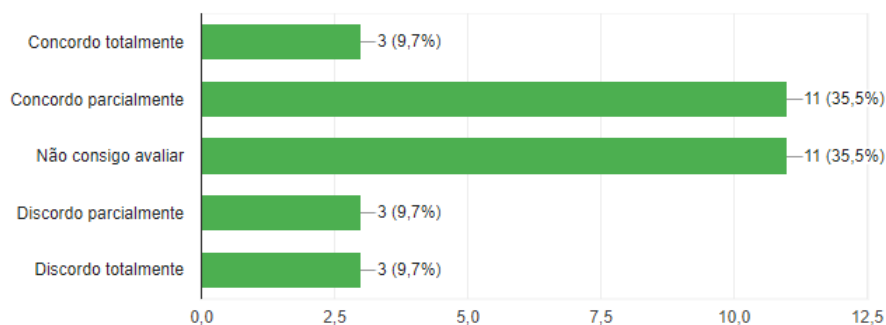
Já era do nosso conhecimento que a CMVNP não tinha um sistema de benefícios/incentivos, pelo que colocar esta questão tinha alguma relevância. Analisando as respostas a esta questão, a maioria dos funcionários considera que a CMVNP devia ter um sistema de benefícios/incentivos adequado. Ao implementar um sistema destes, o

mais provável é aumentar o nível de motivação dos trabalhadores o que é benéfico para toda a organização.

Questão 7

Os objetivos definidos em sede de avaliação de desempenho (SIADAP) estão corretamente definidos e são bem avaliados.

31 respostas

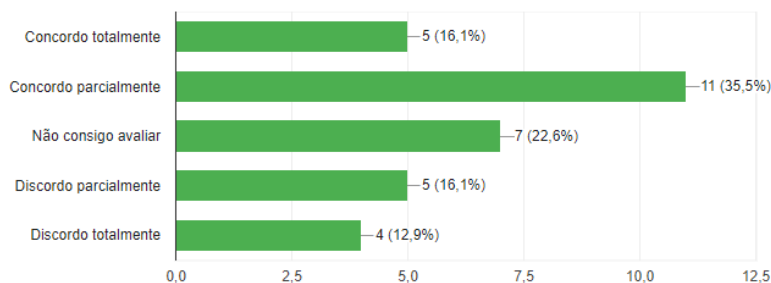


Dos funcionários inquiridos, 11 não conseguem avaliar se os objetivos definidos para eles em sede de Avaliação de Desempenho são adequados. Ainda assim, 14 funcionários concordam que os seus objetivos estão bem definidos, havendo ainda 6 funcionários que consideram que os objetivos definidos não são os adequados ou que estes não são bem avaliados. O processo de avaliação de desempenho implica a formulação de objetivos que são definidos em conjunto pelo avaliador e avaliado no início do ciclo avaliativo, para além disso, há lugar a reclamação após a avaliação feita. Contudo, a divergência de opiniões é normal uma vez que, de modo geral, o processo de avaliação de desempenho na função pública é criticado pelos funcionários públicos pelas falhas que assume. Daí ser também importante implementar um sistema de benefícios que de algum modo venha compensar o sistema de avaliação de desempenho que é imposto às câmaras municipais.

Questão 8

Os trabalhadores, de modo geral, têm formação adequada que contribui para a sua motivação e desenvolvimento de carreira dentro da organização.

31 respostas

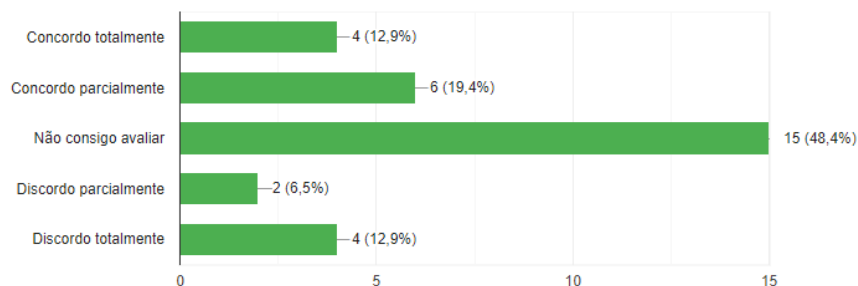


Relativamente à política de formação, 48,6% consideram, de um modo geral, que possuem formação adequada, 22,6% não conseguem avaliar e os restantes 29% têm uma opinião contrária, considerando que não existe formação adequada. Estas respostas revelam falta de critério. Na nossa análise, é possível que haja políticas de formação diferentes de unidade para unidade, daí esta divisão de opiniões. Assim, surge a necessidade de, com este projeto, alertar para a importância de fornecer formação adequada e valiosa aos funcionários, através da qual também a organização vai beneficiar.

Questão 9

A organização possui uma política de desenvolvimento para os seus trabalhadores bem estruturada e que tem por base a estratégia organizacional.

31 respostas



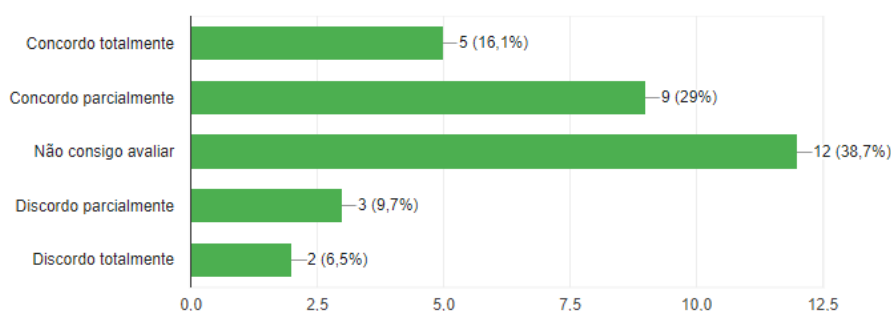
Uma vez mais os resultados obtidos a esta questão divergem bastante, sendo que 15 funcionários não conseguem avaliá-la. Muitos dos funcionários, provavelmente, não têm conhecimento se existem ou não políticas de desenvolvimento dentro da organização.

Ainda assim, 10 funcionários consideram que a organização possui uma política de desenvolvimento para os seus trabalhadores. Contudo, continua a ser preocupante que os funcionários não estejam a par da existência de políticas de desenvolvimento, políticas de formação, entre outras, que teriam um papel fundamental para o desenvolvimento profissional dos mesmos.

Questão 10

A organização, de um modo geral, consegue reter os seus trabalhadores.

31 respostas



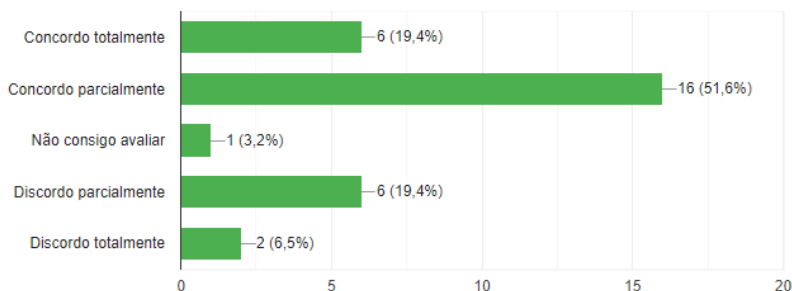
Os resultados obtidos acerca da retenção dos funcionários na organização não é totalmente clara uma vez que 38,7% não consegue avaliar a questão. Ainda assim, 45,1% consideram que a organização é capaz de reter os seus funcionários. Assim sendo, torna-se relevante a CMVNP perceber se é importante a retenção dos funcionários e, em caso afirmativo, deve implementar um programa cujo objetivo seja precisamente esse.

Questão 11

O clima organizacional, de um modo geral, cria um bom relacionamento entre as pessoas assim como a integração entre as diversas áreas da organização.



31 respostas

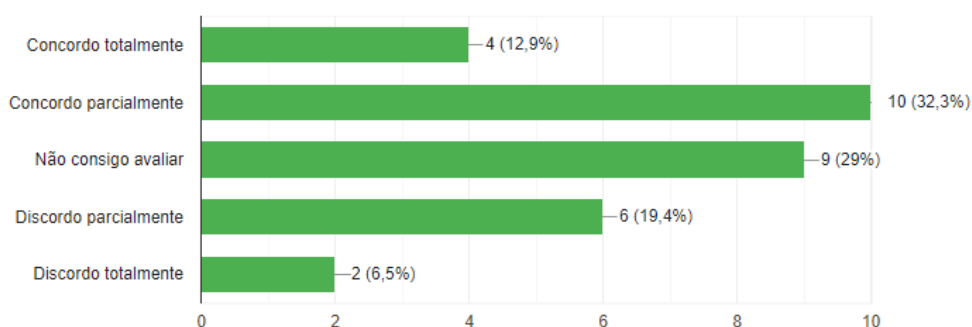


O gráfico relativo às respostas dadas á questão onze revela que a maioria dos funcionários (71%) considera que, de modo geral, o clima organizacional cria um bom relacionamento entre os trabalhadores da organização. Este resultado é bastante positivo podendo facilitar o processo de mudança organizacional no sentido de passar de uma gestão tradicional de recursos humanos para uma gestão estratégica de recursos humanos.

Questão 12

Considero que a organização tem uma estratégia organizacional bem definida.

31 respostas



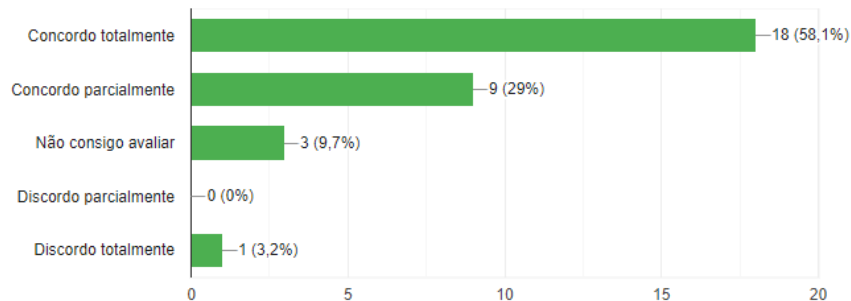
As respostas dadas à questão doze revelam uma grande diversidade de opiniões: 14 pessoas consideram que a estratégia organizacional é bem definida, 8 pessoas consideram o contrário e 9 pessoas não são capazes de avaliar. Uma vez mais, os funcionários, de um modo geral, não acompanham a estratégia e alguns não conhecem a definição da mesma, o que faz com que haja esta disparidade nas respostas. Ainda assim, realça-se uma vez mais a necessidade de comunicar a estratégia a todos os níveis hierárquicos da organização.

Questão 13

Os responsáveis de Unidade assim como os responsáveis máximos da organização são parceiros importantes para a implementação da estratégia organizacional.



31 respostas

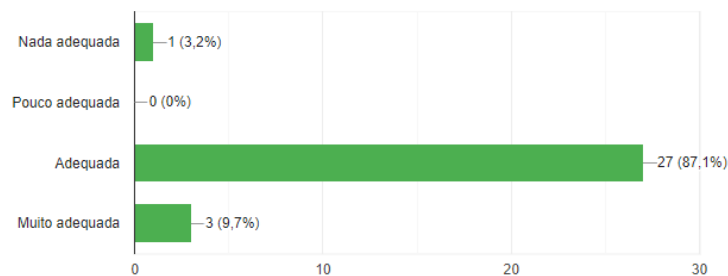


A maioria dos funcionários inquiridos considera que os responsáveis de unidade e responsáveis máximos são, de facto, parceiros importantes para a implementação da estratégia. Verifica-se que apenas 3,2% discorda totalmente e que 9,7% não é capaz de responder.

Questão 14

A missão é definida como o propósito/razão de ser da organização. A missão atual da organização está definida no Artigo 3º do Regulamento de organização dos serviços do Município de VNP, publicado no DR, 2ª série, de 21/10/2019. Avalie a adequação da missão definida.

31 respostas

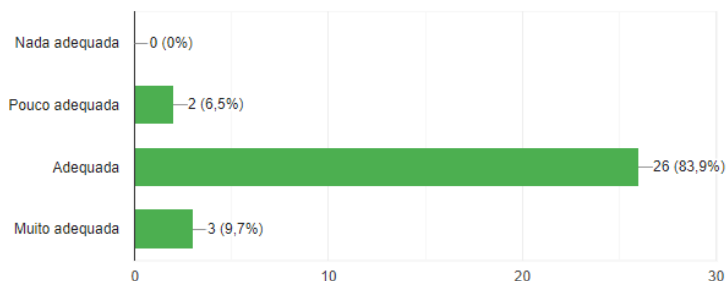


Analisadas as respostas relativamente à adequação da missão, nitidamente a maioria considera que esta é adequada à realidade organizacional. Apenas uma pessoa considera que a missão organizacional não é nada adequada.

Questão 15

A visão é onde a organização pretende chegar. A atual visão da organização está definida no Artigo 4º do Regulamento de organização dos serviços do Município de VNP, publicado no DR, 2ª série, de 21/10/2019. Avalie a adequação da visão definida.

31 respostas

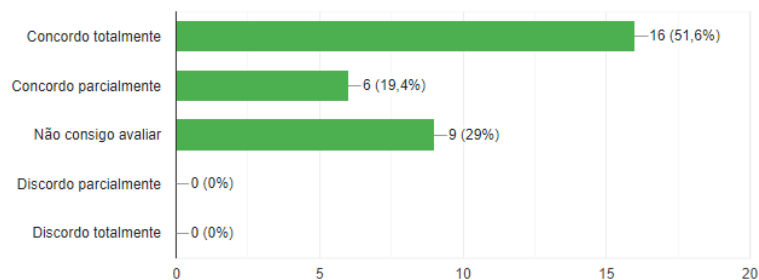


Os resultados relativamente à adequação da visão são muito semelhantes à adequação da missão. Assim sendo, a maioria considera que a visão definida pela organização é adequada à realidade organizacional.

Questão 16

Considero que a Gestão de Recursos Humanos da organização pode de alguma forma tornar-se um parceiro estratégico da organização, ao invés de se dedicar apenas a trabalhos ditos administrativos.

31 respostas

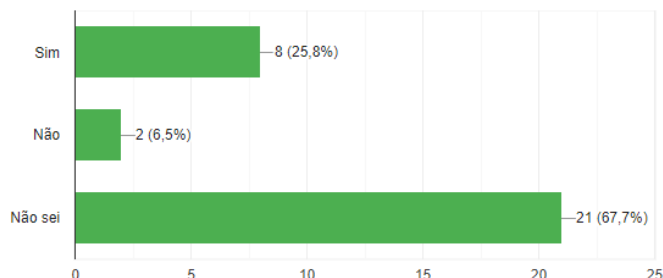


Os dados relativos às respostas dadas à questão dezasseis demonstram que 51,6% dos funcionários concordam totalmente que a GRH da organização pode vir a tornar-se um importante parceiro estratégico, 19,4% concordam parcialmente e os restantes não sabem responder. De um modo geral, estes resultados revelam que os funcionários acreditam na passagem de uma GRH tradicional para uma Gestão Estratégica de RH.

Questão 17

A área de Recursos Humanos, cujo objetivo é gerir o capital humano da organização, é capaz de dar resposta ao desafio de implementar um Scorecard de Capital Humano.

31 respostas



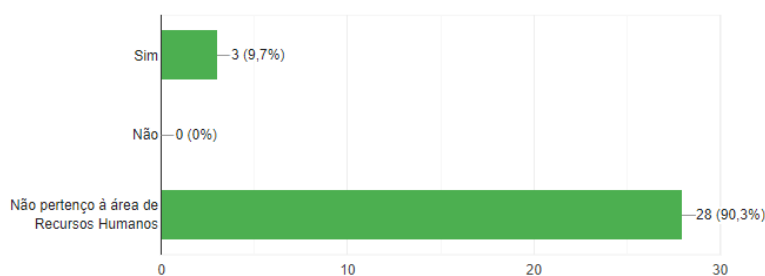
Em mais uma questão direcionada aos demais funcionários, procurou-se perceber se estes consideravam que a área de RH era capaz de dar resposta ao desafio de implementar o SCCH.

Analisando as respostas dadas, 67,7% dos funcionários afirmam não ter opinião relativamente à capacidade de resposta ao desafio proposto por parte da área de recursos humanos, 25,8% considera que a área de RH tem essa capacidade e os restantes 6,5% consideram que não. Os dois funcionários que responderam “Não” podem ter como fundamentação a pouca quantidade de pessoas afetas à subunidade de RH, o que faz com que a carga de trabalhos seja enorme caso estas tenham que assumir a responsabilidade de desenvolver a ferramenta em estudo.

Questão 18

Se pertence aos serviços de Recursos Humanos, está disposto/a a contribuir para a alteração de uma gestão de recursos humanos meramente administrativa para uma gestão de recursos humanos orientada para a estratégia organizacional?

31 respostas



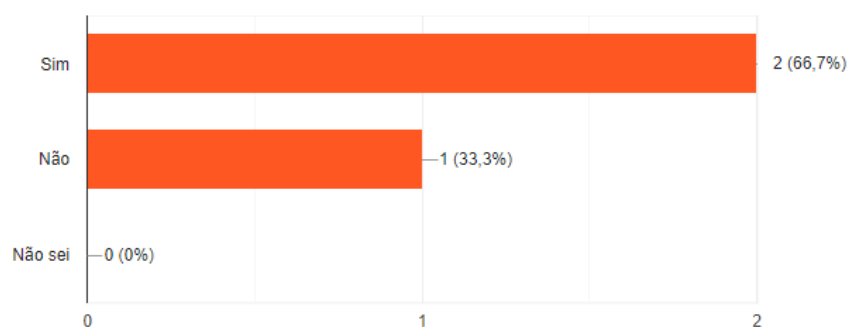
A questão dezoito é direcionada aos trabalhadores da área de RH. Através da análise das respostas a esta questão, passamos a saber que são 3 as pessoas que pertencem à subunidade de RH e que as mesmas estão dispostas a contribuir para a evolução de uma gestão de RH meramente administrativa para uma gestão de RH orientada para a estratégia organizacional.

Inquérito aos chefes de unidade

Questão 1

Na sua opinião existe uma cultura estratégica na organização a que pertence?

3 respostas



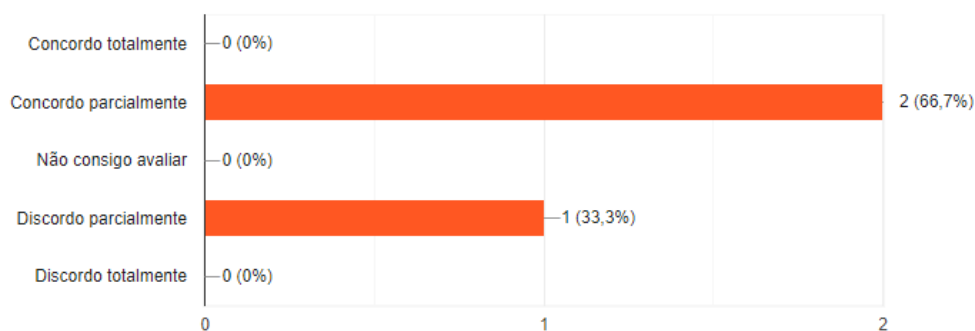
A primeira questão colocada aos chefes de unidade é relativa à existência de uma cultura estratégica na organização. Na opinião dos chefes de unidade, dois consideram que há, de facto, uma cultura estratégica na organização, e um considera que esta não existe.

Questão 2

Trabalhar na organização em causa é motivo de orgulho para todos os funcionários



3 respostas

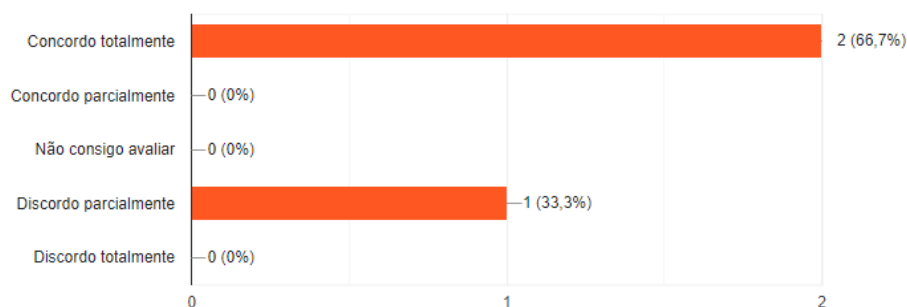


Quanto à opinião dos chefes de unidade relativamente à questão de haver, por parte dos funcionários, um sentimento de orgulho por trabalharem na CMVNP, dois concordam parcialmente e um discorda parcialmente.

Questão 3

Os responsáveis das diversas unidades assim como os eleitos locais competentes são importantes parceiros para a elaboração e implementação da estratégia organizacional.

3 respostas

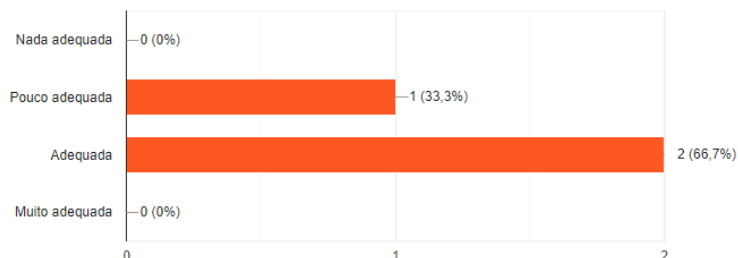


O gráfico que resultou das respostas dadas à questão 3 demonstra que dois chefes de unidade consideram ser importantes parceiros para a elaboração e implementação da estratégia organizacional, ao passo que um discorda parcialmente desta opinião.

Questão 4

A missão é definida como o propósito/razão de ser da organização. A missão atual da organização está definida no Artigo 3º do Regulamento de organização dos serviços do Município de VNP, publicado no DR, 2ª série, de 21/10/2019. Avalie a adequação da missão definida.

3 respostas



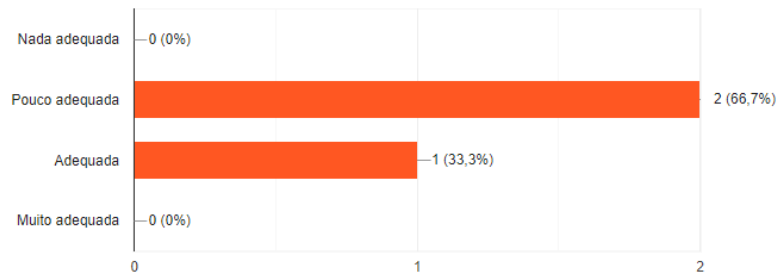
Relativamente à adequação da missão, um dos chefes de unidade considera-a pouco adequada e os restantes, e portanto a maioria, consideram-na adequada.

Questão 5

A visão é onde a organização pretende chegar. A atual visão da organização está definida no Artigo 4º do Regulamento de organização dos serviços do Município de VNP, publicado no DR, 2ª série, de 21/10/2019. Avalie a adequação da visão definida.



3 respostas



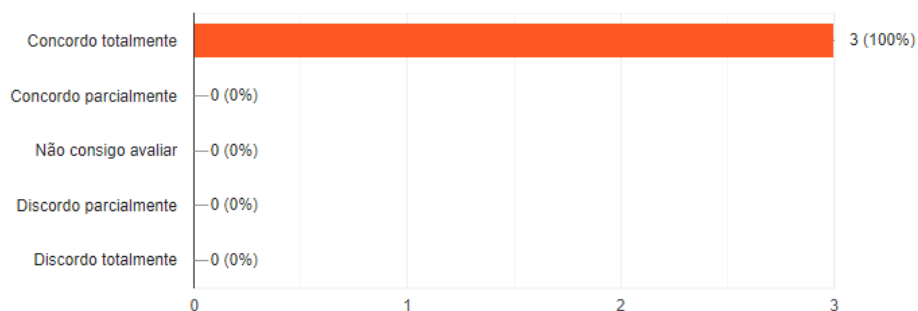
Já no que toca à adequação da visão organizacional, dois chefes de unidade consideram-na pouco adequada e um considera-a adequada.

Questão 6

Considero importante a utilização de ferramentas para acompanhar e avaliar periodicamente a evolução da estratégia da organização.



3 respostas

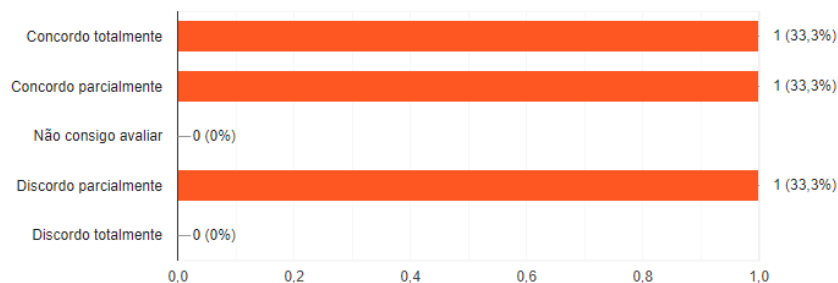


Considerou-se essencial questionar relativamente à opinião dos chefes de unidade quanto à importância da utilização de ferramentas para acompanhar e avaliar periodicamente a evolução da estratégia da organização. As respostas demonstraram que todos os chefes de unidade consideram que a utilização de ferramentas de acompanhamento e avaliação da estratégia são essenciais para a concretização da mesma.

Questão 7

Considero que a atual Gestão de Recursos Humanos levada a cabo na organização é capaz de dar resposta aos desafios propostos na transição da gestão tradicional dos recursos humanos para a gestão estratégica dos recursos humanos.

3 respostas



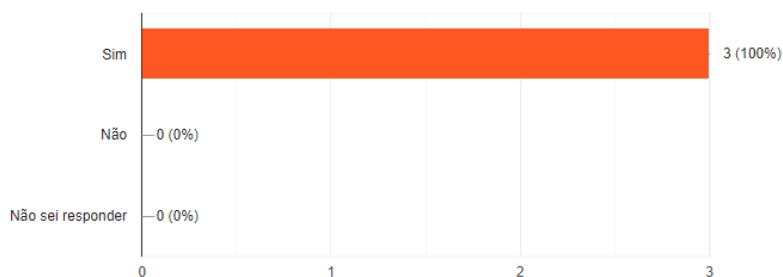
Também se questionou relativamente à opinião dos chefes de unidade relativamente às capacidades dos funcionários da área de RH darem resposta aos desafios que a passagem para uma GRH estratégica implica. Estes dados são importantes pois as respostas dadas pelos funcionários desta área podem estar a ser influenciadas pela sua vontade de concretizar os desafios, ao passo que os responsáveis de unidades (essencialmente o responsável pela área de recursos humanos) conseguem ter uma visão mais abrangente e uma análise mais válida quanto a esta questão. Contudo, analisando as respostas dadas, percebemos que existem 3 opiniões diferentes quanto à atual GRH ser capaz de dar resposta aos desafios propostos na transição da gestão tradicional de RH para uma gestão estratégica de RH: conclui-se que uma pessoa concorda totalmente, outra concorda parcialmente e outra discorda.

Questão 8

Em relação aos dirigentes das várias áreas, nomeadamente a sua, considera correto afirmar que o seu nível de contribuição para a transformação dos RH num parceiro estratégico é alto?



3 respostas

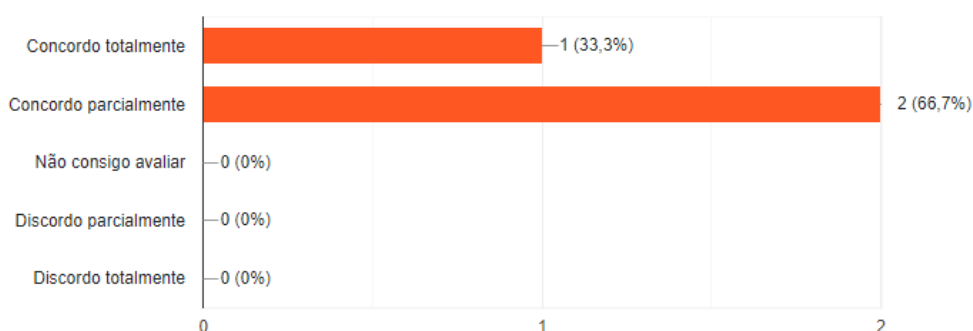


Fazendo uma análise intraespéctica, os chefes de unidade consideram que o seu nível de contribuição para a passagem de uma gestão tradicional de RH para uma gestão estratégica de RH é alto.

Questão 9

Considero que os dirigentes das várias áreas irão contribuir para a implementação do SCCH.

3 respostas

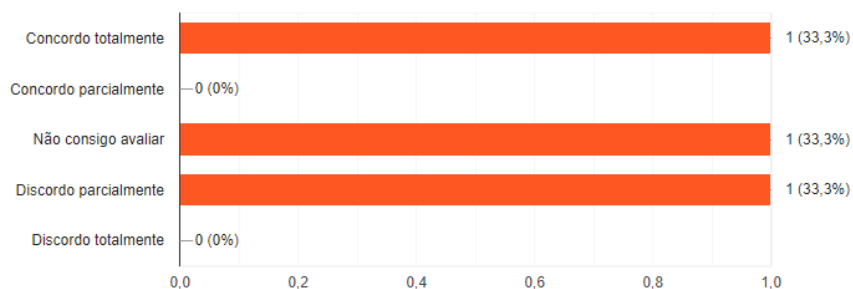


Sendo coerentes com a resposta dada anteriormente, os dirigentes inquiridos consideram que vão contribuir para a implementação do SCCH.

Questão 10

Considero que os objetivos estratégicos definidos para os biénios 2019/2020 e 2021/2022 englobam objetivos estratégicos ao nível da área de recursos humanos.

3 respostas



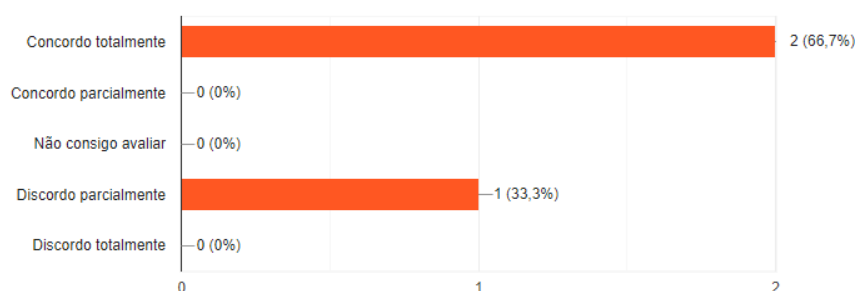
Os dados apresentados no gráfico resultante das respostas dadas a esta décima questão demonstram opiniões díspares: um dirigente concorda totalmente que os objetivos estratégicos definidos nos últimos biénios incluem objetivos ao nível da área de RH, um não consegue avaliar e outro discorda com tal afirmação.

De facto, os objetivos estratégicos definidos incluem objetivos relativos à área de RH, o que revela algum desconhecimento dos mesmos. Contudo, estes objetivos podem não ser avaliados periodicamente e podem não ser atingidos, o que poderá ter levado a que os dois inquiridos respondessem “Discordo parcialmente” e “Não consigo avaliar”.

Questão 11

Considero possível que devem ser implementados sistemas de incentivo/benefícios e que tal é possível.

3 respostas

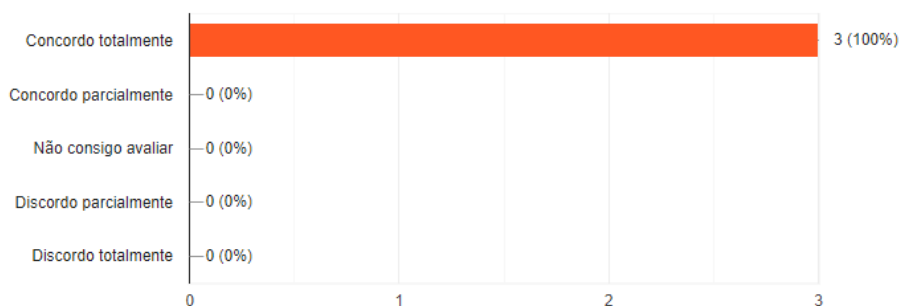


Relativamente à questão onze, uma pessoa considera que não devem ser implementados sistemas de incentivo/benefícios e/ou que tal não é possível, enquanto que duas pessoas consideram que estes mesmos sistemas podem e devem ser implementados.

Questão 12

Considero que a gestão estratégica de recursos humanos pode contribuir para a concretização da estratégia global da organização.

3 respostas



Por fim, o gráfico resultante da última questão colocada aos chefes de unidade demonstramos que os três consideram que a gestão estratégica de RH pode contribuir para a concretização da estratégia organizacional.

De um modo geral conseguimos depreender que existem opiniões diferentes ao nível destas chefias, assim como ao nível dos demais funcionários. No entanto, conseguimos entender que a gestão estratégica de RH pode contribuir positivamente para a concretização da estratégia global e que a CMVNP tem as condições para implementar, com o esforço de todos, um instrumento que auxilie neste sentido. Para além disso, de um modo geral, todos estão dispostos a unir esforços para que seja possível a implementação de ferramentas que auxiliem a gestão estratégica de recursos humanos.

A realização e posterior análise deste questionário permitiu reunir um conjunto de dados relevantes para o desenvolvimento do SCCH.

ANEXO 3

Método de Cálculo de Indicadores

Tabela 7- Método de Cálculo dos Indicadores

<u>Indicadores</u>	<u>Modo de Cálculo</u>
Nº de horas/ano/ trabalhador de formação nas diversas áreas	Soma das horas de formação fornecidas durante o ano (diferença entre a soma do ano anterior e do presente ano).
Taxa de planos individuais de formação	(Soma dos planos individuais de formação desenvolvidos / nº de trabalhadores) * 100%.
Índice de qualidade da formação	Análise de respostas dadas pelos formandos a questionários feitos após as formações com questões de resposta fechada – comparação com o ano anterior período anterior
Melhoria do funcionamento do site da organização	Análise da reformulação do site: analisar se todos os objetivos do site estão a ser realizados após a reformulação.
Taxa de resposta a anúncios	(quantidade de respostas a anúncios 2021/quantidade de anúncios colocados 2021) - (quantidade de respostas a anúncios 2020/quantidade de anúncios colocados 2020)
Taxa de satisfação no período de acolhimento	Análise de respostas dadas pelos formandos a questionários feitos após o período de acolhimento – comparação com o ano anterior período anterior

Taxa de satisfação da formação dada inicialmente aos novos funcionários	Análise de respostas dadas pelos formandos a questionários feitos após as formações iniciais com questões de resposta fechada – comparação com o ano anterior período anterior
Percentagem de funcionários em mobilidade	[[funcionários em mobilidade 2021/total de funcionários 2021)*100%] - [(funcionários em mobilidade 2020/total de funcionários 2020)*100%]
Taxa de retenção dos novos funcionários	Taxa de retenção de novos funcionários em 2020 vs Taxa de retenção de novos funcionários em 2020: [(Nº de novos funcionários 2021 /quantidade de funcionários que se mantiveram na organização 2021) * 100%] - [(Nº de novos funcionários 2020 /quantidade de funcionários que se mantiveram na organização 2020) * 100%]
Índice de satisfação dos funcionários quanto à liderança direta	Análise de respostas dadas pelos formandos a questionários feitos periodicamente relativos à liderança direta.
Rácios de saídas de funcionários de elevado desempenho	[(Nº de funcionários que saíram da organização em 2021 considerados de elevado desempenho / Nº de funcionários de elevado desempenho à data da última avaliação) * 100%] - [(Nº de funcionários que saíram da organização em 2020 considerados de elevado desempenho / Nº de funcionários de elevado desempenho à data da a avaliação anterior a 2020) * 100%]

Índice de satisfação dos funcionários relativamente ao clima organizacional	Análise de respostas dadas pelos formandos a questionários feitos relativamente ao clima organizacional.
Rácio custos com pessoal reais vs previsionais	$[(\text{Custos com pessoal previstos para 2021} / \text{Custos com pessoal reais em 2021}) * 100\%] - [(\text{Custos com pessoal previstos para 2020} / \text{Custos com pessoal reais em 2020}) * 100\%]$
Rácio custos com contratação pública reais vs previsionais	$[(\text{Custos com contratação pública previstos para 2021} / \text{Custos com contratação pública reais em 2021}) * 100\%] - [(\text{Custos com contratação pública previstos para 2020} / \text{Custos com contratação pública reais em 2020}) * 100\%]$
Tempo médio de resposta em questões estratégicas	Quantidade de dias passados após colocação de questões estratégicas até que as mesmas tenham respostas.
Índice de alinhamento entre a organização e a estratégia organizacional.	Verificação dos alinhamentos do <i>scorecard</i> : análise de possíveis pontos de conflito
Adesão por parte dos trabalhadores da CM e demais	$[\text{Quantidade de funcionários que participaram em eventos organizados pela CM 2021} / \text{Quantidade total de funcionários 2021}) * 100\%] - [\text{Quantidade de funcionários que participaram em eventos organizados pela CM 2020} / \text{Quantidade total de funcionários 2020}) * 100\%]$

<p>municípios às atividades organizadas pela CM</p>	
<p>Percentagem de turistas que visitam o município por ano</p>	<p>Valor médio de turistas que visitam a Vila em 2021 - Valor médio de turistas que visitaram a Vila em 2020</p> <p>Nota: Esta análise pode ser feita através da recolha de informação junto de pontos turísticos e junto da organização de eventos feitos em Vila Nova de Poiares.</p>
<p>Índice de alinhamento entre os objetivos da organização e os objetivos específicos de cada Unidade</p>	<p>Verificação dos alinhamentos do <i>scorecard</i>: análise de possíveis pontos de conflito</p>
<p>Taxa de admissão de funcionários que reúnam competências favoráveis à consecução da estratégia organizacional</p>	<p>[Quantidade de funcionários admitidos em 2021 com todas as competências definidas para o posto de trabalho / Quantidade de funcionários admitidos em 2021) * 100%] - [Quantidade de funcionários admitidos em 2020 com todas as competências definidas para o posto de trabalho / Quantidade de funcionários admitidos em 2020) * 100%]</p>

Fonte: Elaboração Própria

