



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

PROJETO

IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DE UM SCORECARD DE CAPITAL HUMANO

Ana Raquel Cardoso de Souza Rodrigues

Projeto realizado no Mestrado de Gestão Empresarial com a Orientação de:

Wander Brás de Carvalho
José Bancaleiro

Novembro de 2016



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

IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DE UM SCORECARD DE CAPITAL HUMANO

Ana Raquel Cardoso de Souza Rodrigues

Orientador: Wander Brás de Carvalho

Coorientador: José Bancaleiro

Novembro de 2016

Implementação e avaliação de um *scorecard* de capital humano

Resumo

O atual paradigma de competitividade e mudança acelerada exige adaptações constantes da esfera organizacional, detendo a gestão do desempenho um papel essencial para o sucesso empresarial. Por isso, os gestores de recursos humanos têm sido pressionados para evidenciar exatamente como criam valor para a organização e desafiados a ser um parceiro estratégico do negócio. O presente projeto visa a implementação de um *scorecard* de capital humano e consequente avaliação do seu impacto. Os resultados indicam a aplicabilidade do *scorecard* e sublinham os seus benefícios de orientação estratégica, prioridades na política de recursos humanos e medição da contribuição destes na estratégia empresarial.

Palavras-Chave: gestão de recursos humanos, *scorecard* de capital humano, desempenho, métricas

Implementation and evaluation of a human capital scorecard

ABSTRACT

The current paradigm of competitiveness and accelerated change requires constant adaptations from the organizational sphere, holding performance management an essential role for business success. Hence, human resource managers have been pressured to point out exactly how they create value for the organization and been challenged to become a strategic business partner. The present project aims the implementation of a human capital scorecard and consequent evaluation of its impact. The results indicate the applicability of the scorecard and underline its benefits in strategic orientation, human resource policy priorities and measurement of their contribution to business strategy.

Key-words: human resource management, human capital scorecard, performance, metrics

À minha Mãe.
Ao meu pai.
Ao meu irmão.
À minha S. Margarida.

Agradecimentos

Ao meu orientador, professor mestre Wander Carvalho pela excelência com que desempenha a sua função de professor, não descurando as diferenças individuais dos seus alunos, e com a qual promove a curiosidade e empenho na vida académica de cada um. Para além disso, pela capacidade e ousadia de aceitar a orientação deste projeto e de me motivar à consecução do mesmo com a qualidade aqui apresentada.

Ao meu coorientador, professor José Bancaleiro pela amabilidade em orientar este projeto, por desconstruir os meus problemas em soluções simples e objetivas, por partilhar todo o seu conhecimento e oferecer total disponibilidade para esclarecimento de dúvidas;

Aos professores, Gabriel Silva pelos extensos conhecimentos na área da estratégia empresarial, pelas revisões e sugestões na área do *balanced scorecard* e pela postura de melhoria contínua com que sempre conduziu as suas aulas e orientações específicas; e Graça Pinto Ângelo pelos extensos conhecimentos na área da língua portuguesa e por amavelmente ter aceite corrigir este documento.

À empresa “A” por no meio de tantos “nãos” ter sido o meu “sim”, pela curiosidade e empenho demonstrados com a minha investigação, pela abertura oferecida, pelo gosto no desenvolvimento contínuo e pelo reconhecimento da mais-valia que esta investigação representa para eles, em particular, e para o conhecimento empresarial, em geral.

À minha família, à minha mãe, Albertina Rodrigues, pela motivação, paciência, dedicação e apoio que sempre demonstrou ao longo da minha vida académica; ao meu pai, Paulo Sousa, pela motivação contínua e apoio incondicional; ao meu irmão, Guilherme Rodrigues, por todo o apoio e motivação para a excelência; à minha prima, Fernanda Ascensão, pelo carinho, paciência e amabilidade, que me fizeram persistir na consecução dos meus objetivos; ao meu tio David Cardoso por ter tornado esta obra uma realidade.

Aos meus amigos, à Cecília Gonçalves por ouvir todos os meus “dramas” e perguntar sempre “como é que eu posso ajudar?” e por desde sempre afirmar a minha capacidade em cumprir este objetivo e me motivar à sua consecução; ao Daniel Roseiro, por independentemente do excesso de trabalho ou da impossibilidade de vida social que acompanham a elaboração de teses, estar sempre presente e disposto a ajudar.

A todos, o meu muito obrigada.

Índice

Resumo	II
Agradecimentos.....	V
Índice.....	VI
Abreviaturas	VIII
Introdução.....	1
I – Enquadramento conceptual	3
1.1. A função de gestão de pessoas	4
1.1.1. Tendências e desafios da gestão de pessoas.....	7
1.1.2. Gestão de pessoas: uma função com habilidade estratégica.....	9
1.1.3. Práticas de GRH como preditores do desempenho organizacional.....	12
1.2. Capital humano	13
1.2.1. Recursos de capital humano.....	18
1.2.2. Antecedentes do capital humano	19
1.2.3. Contexto	19
1.2.4. Consequências/ benefícios do capital humano	20
1.2.5. Capital humano como fonte de vantagem competitiva	21
1.3. Gestão de capital humano.....	26
1.3.1. O processo da gestão de capital humano	28
1.3.2. Medir o capital humano.....	29
1.3.3. Dificuldades de medição	32
1.3.4. Novas tendências na medição do desempenho organizacional	33
1.5. <i>Scorecard</i> de capital humano.....	37
1.5.1. Conceitos fundamentais.....	38
1.5.2. Fases de construção de um <i>scorecard</i> de capital humano.....	42
1.5.3. Componentes de um <i>scorecard</i> de capital humano	49
1.5.4. Criar um <i>scorecard</i> de capital humano.....	51
1.5.5. Vantagens de implementar um <i>scorecard</i> de capital humano	55

II – Metodologia	56
2.1. Estratégia de pesquisa	56
2.2. Unidade de Análise – Empresa A.....	57
2.3. Sub Unidades de Análise – População.....	58
2.4. Estratégia de Recolha de dados.....	58
2.5. Tratamento dos dados.....	59
III – Estudo aplicado	60
3.1. Pressupostos/ Estratégia.....	60
3.2. Elaboração do SCCH	61
Passo 1: perceber o plano estratégico do negócio.....	61
Passo 2: elaborar o <i>People Plan</i>	61
Passo 3: criação de indicadores	61
Passo 4: verificar alinhamentos	62
Passo 5: comunicar e implementar.....	62
Passo 6: avaliação periódica	63
3.3. Avaliação.....	63
3.3.1. Ótica da direção/ gestão	63
3.3.2. Ótica da equipa de vendas/ funcionários em geral.....	64
IV – Discussão.....	65
Conclusões.....	66
Referências bibliográficas.....	69
Anexos	76

Abreviaturas

BSC – *Balanced Scorecard*

CH – Capital Humano

CI – Capital Intelectual

FGP – Função de Gestão de Pessoas

FGRH – Função de Gestão de Recursos Humanos

FRH – Função de Recursos Humanos

GCH – Gestão de Capital Humano

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HPWS – *High-Performance Work Systems*

Nº - Número

P.E. – Por exemplo

RCH – Recursos de Capital Humano

RH – Recursos Humanos

ROI – *Return on investment*

SCCH – *Scorecard* de Capital Humano

SCRH – *Scorecard* de Recursos Humanos

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

VAL – Valor atual líquido

Introdução

No atual contexto dinâmico com mudanças constantes as organizações carecem de alinhamento em torno de definições estratégicas claras e sustentadas por uma gestão ativa, envolvida e participativa (Almeida, 2014). Com efeito, este panorama acarretou severas e súbitas transformações, quer no ambiente externo como interno das organizações, tendo originado um impacto profundo no quadro empresarial, que se traduz numa busca constante de alternativas e novas oportunidades de negócio (Almeida, 2014).

De acordo com Almeida (2014), as estratégias são a garantia da sobrevivência organizacional na medida em que são responsáveis por gerar lucros e crescimento. Ora, o funcionamento da estratégia depende do alinhamento de toda a organização para o alcance dos objetivos de negócio, neste sentido torna-se fundamental a unidade de Recursos Humanos [RH] na responsabilização deste alinhamento (Almeida, 2014). Porém, em Portugal o órgão de RH ainda se encontra aquém da realidade internacional, uma vez que são poucas as organizações que desenvolvem um papel estratégico. Consequentemente, a utilização de instrumentos de mediação de desempenho de RH e da sua contribuição para os resultados e metas da empresa não tem sido foco de desenvolvimento (Almeida, 2014).

Perante este cenário Almeida (2014), evidencia a necessidade de mudanças culturais e novas práticas, destacando duas dimensões em crescimento exponencial, a primeira foca a atenção dada ao fator humano visto que a eficácia organizacional depende sobretudo dos indivíduos e não apenas da qualidade de serviço e organização de trabalho; a segunda concerne a participação na formulação e implementação da estratégia empresarial em conjunto com as outras grandes funções nomeadamente técnica, financeira e económica.

Ora, num ambiente dominado pela inovação, responsabilidade social e mudança constante, argumenta-se que para alcançar sucesso, o foco das empresas deve ser o recrutamento e retenção de funcionários de alta qualidade (Chavan, 2009; Dădârlat & Dumitraşcu, 2015; Tavares, 2011). Nesse sentido, a profissão de RH tem-se focado cada vez mais na medição do seu próprio desempenho assim como da sua contribuição para o negócio e outras organizações que este suporte (Bancalheiro, 2007; Becker, Huselid & Ulrich, 2001; Huselid, Becker & Beatty, 2005; Ingham, 2011). Para ser considerada uma

Implementação e Avaliação de um *Scorecard* de Capital Humano

Ana Raquel Cardoso de Souza Rodrigues (email: arcsrodrigues@gmail.com) 2016

função estratégica, a função pessoal tem de estar capacitada para planear e implementar ações coerentes entre si e realizar o controlo dos seus resultados (Almeida, 2014; Becker et al., 2001; Huselid et al., 2005). Assim, a Função de Recursos Humanos [FRH] enfatizou a necessidade de se tornar mais analítica, ou seja, mais confortável, experiente e hábil a recorrer a medidas, métricas, indicadores e análises para apoiar o processo de tomada de decisão (Bancaleiro, 2007; Becker et al., 2001; Huselid et al., 2005; Ingham, 2011). No entanto, a necessidade não está no aumento de medições, mas sim na qualidade da medição no sentido de medir o que é importante e não o que é fácil de medir (Huselid et al., 2005; Ingham, 2011). Esta melhor medição foca-se então em dois requisitos: medir aquilo que é efetivamente importante e tornar a medição significativa no sentido de apoiar a tomada de decisão (Becker et al., 2001; Ingham, 2011).

Contudo, esta tarefa não é de todo fácil uma vez que a maioria de medidas importantes em RH são intangíveis (Bancaleiro, 2007; Becker et al., 2001; Huselid et al., 2005). Porém, Bancaleiro (2007) defende e propõe a tangibilidade dos intangíveis baseada em vetores que explicam o atual paradigma de mudança permanente, nomeadamente, os novos paradigmas económicos, a era dos intangíveis e o *Balanced Scorecard* [BSC].

Ora, de acordo com Chavan (2009) o objetivo do BSC é orientar, controlar e desafiar toda a organização para a realização de uma conceção partilhada do futuro. Para isso, Kaplan e Norton (2001) sugerem quatro perspetivas para o BSC, nomeadamente, financeira; do cliente; dos processos internos; e, da aprendizagem e do crescimento. Estas perspetivas permitem o equilíbrio entre os objetivos e os resultados da organização (Kaplan & Norton, 2001). De acordo com Chavan (2009) elas são parte de um processo do topo para a base, sendo este impulsionado pela missão e estratégia da empresa. Para além disso, as medidas (perspetivas) são um equilíbrio entre as medidas externas para clientes e acionistas e medidas internas de processos de negócios, inovação e aprendizagem e crescimento (Chavan, 2009). Este equilíbrio deve também ser conseguido entre as medidas de desempenho passado e as medidas que impulsionam o desempenho futuro (Chavan, 2009).

Tendo isso em consideração, Becker et al. (2001), baseando-se no BSC, elaboraram o *Scorecard* de Recursos Humanos [SCRH], ou segundo Bancaleiro (2007) o *Scorecard* de Capital Humano [SCCH]. Para Bancaleiro (2007) o SCCH concerne ao conjunto de indicadores que demonstram a ligação e o alinhamento entre o *People Plan*, o sistema de

Gestão de Recursos Humanos [GRH] e o plano estratégico da organização. Esta ferramenta visa sobretudo servir como ponto de orientação para definir prioridades na política de RH e servir de base à medição do desempenho e contribuição na área de RH (Bancaleiro, 2007).

Face ao exposto, o presente trabalho de projeto visa, num momento inicial, colocar o leitor a par do estado da arte das principais temáticas que envolvem o SCCH. Assim, vamos começar, no primeiro capítulo, por abordar a Função de Gestão de Pessoas [FGP], com o intuito de compreender a função do ator que realiza a medição do desempenho. De seguida, vamos compreender o constructo de Capital Humano [CH], ou seja, o objeto de medição, isto é, os atores que efetivamente contribuem para a o alcance dos objetivos empresariais (foco do desempenho). Depois vamos abordar a Gestão de Capital Humano [GCH], compreendendo detalhadamente em que consiste o seu processo. Por último, vamos abordar as temáticas da medição do CH, focando-nos no SCCH, ferramenta base deste projeto. Finda a compreensão teórica, apresentamos no capítulo dois a metodologia adotada neste estudo, seguida dos resultados alcançados no capítulo três e sua discussão no capítulo quatro. Finalmente, na conclusão tecemos uma síntese das principais conclusões evidenciadas na investigação, focando na sua importância para a realidade da GRH nas empresas portuguesas. Para além disso, são ainda apresentadas algumas limitações identificadas no estudo e destacadas sugestões para estudos futuros.

I – Enquadramento conceptual

A GRH em Portugal é caracterizada pelo predomínio de uma configuração administrativa (Brandão & Parente, 1998) tendo sido a competitividade um dos fatores que mais marcou a sua evolução (Caetano & Vala, 2007). Na verdade, no nosso País, só a partir de 1960 é que se começou a assumir formalmente e com maior evidência a Função de Gestão de Recursos Humanos [FGRH], tendo esta sido fortemente marcada pela Revolução de Abril de 1974 e, posteriormente, pela entrada do País na Comunidade Económica Europeia em 1985 (Brandão & Parente, 1998).

Com efeito, depois do 25 de Abril de 1974 ocorreram profundas mudanças no que concerne às relações laborais, nas empresas portuguesas (Brandão & Parente, 1998; Caetano & Vala, 2007). Na verdade, o quadro político-social resultante desta revolução exigiu uma vertente administrativa eficaz que colmatasse a contratualização das relações laborais e que cumprisse com os deveres salariais e promocionais (Brandão & Parente, 1998).

Cetano e Vala (2007) identificam atualmente em Portugal a importância dada aos colaboradores vistos como recursos qualificados e competentes e, conseqüentemente, fatores de vantagem competitiva e estratégica para as organizações.

Com efeito, nos dias de hoje, a FRH em Portugal tem evoluído exponencialmente a sua componente estratégica, embora tenha ainda uma influência limitada no que concerne à GRH, sobretudo devido à passividade e conformismo dos colaboradores (Bancalheiro, 2007; Cunha et al., 2010).

1.1. A função de gestão de pessoas

O reconhecimento formal da FRH só se começou a verificar por volta dos anos 1800 com as *welfare secretaries* (Cohen, 2015). No entanto, Cohen (2015) esclarece que o processo de contratação, pagamento, formação e desenvolvimento de pessoas existe desde o momento em que uma pessoa aceitou ser, de algum modo, compensada por prestar um serviço a outra pessoa.

Na verdade, a FGP tem sido alvo de profundos desenvolvimentos (Brandão & Parente, 1998; Caetano & Vala, 2007; Cohen, 2015; Cunha et al., 2010; Tavares, 2011). Com efeito, verificou-se uma evolução de um paradigma administrativo para um paradigma de gestão que começou a emergir nos anos 50 (Tavares, 2011).

Ora, o paradigma administrativo, que se fez sentir nas primeiras décadas do século XX, foi caracterizado por uma gestão de comando e controlo (Cohen, 2015), assim como condições de trabalho precárias e salários de subsistência (Tavares, 2011). Este paradigma distinguiu-se pelo domínio dos *welfare officers*, constituídos por trabalhadores que visavam melhorar as condições de trabalho e de vida das pessoas, num

período em que a conceção de produção se baseava no método científico de organização do trabalho desenvolvido por Taylor, sustentado em processos de produção massiva e controlo de custos (Cunha et al., 2010). Foi no auge do *Taylorismo* que a designação *welfare officer* foi substituída pela de serviço de pessoal, onde às questões *Tayloristas* de natureza administrativa, operacional e assistencial, começaram a surgir questões relacionadas com as relações laborais e sindicais (Cunha et al., 2010). Este novo serviço de pessoal não aceitava na sua totalidade a perspetiva *Taylorista* e começou a focar a sua atenção em questões humanistas relacionadas com os trabalhadores (Cunha et al., 2010), abrindo caminho para um novo paradigma de gestão.

Com efeito, com o início da 2ª Guerra Mundial, em 1939, começou a surgir um problema de escassez de mão de obra e necessidade de uma maior afirmação desta função. Surge assim o paradigma de gestão, que passou por quatro fases principais até ao final do século, a primeira, a fase de gestão do pessoal, caracterizou-se por um aumento na qualificação e melhoria de equipamentos e tecnologias, assim como pelo surgimento de preocupações tais como o planeamento de RH, a organização do trabalho, a motivação dos trabalhadores, a atribuição de serviços e regalias sociais e a gestão participativa (Tavares, 2011). Na verdade, na época, era comum integrar nos departamentos do pessoal ex-militares e juristas que exigissem a ordem e disciplina dos trabalhadores (Bilhim, 2004). Contudo, em 1950 desenvolve-se a legislação social pelo que a gestão do pessoal ficou incumbida de cumprir a lei, assumindo assim uma postura mais técnica (Bilhim, 2004).

Nos anos 60 surge então a fase de GRH onde os processos produtivos se complexificaram, exigindo uma maior qualificação da força de trabalho (Tavares, 2011). Com efeito, esta fase destaca-se da anterior por ver o colaborador como um recurso a valorizar, em vez de um custo a minimizar (Cunha et al., 2010; Tavares, 2011). Assim, os trabalhadores passam a ter um nível maior de qualificação aplicado a funções que exigem cada vez mais uma intervenção inteligente e criativa (Tavares, 2011). Para além disso, verificou-se uma competição cada vez maior entre organizações, o que levou ao entendimento de que as pessoas e as suas competências são o ativo mais valioso de uma organização (Almeida, 2014; Baron & Armstrong, 2007; Cunha et al., 2010; Tavares, 2011).

Ora, a fase de Gestão Estratégica de Recursos Humanos [GERH] surge nos anos 80 e caracteriza-se pelo uso da estratégia na gestão que se traduz na competição entre organizações através da fixação de objetivos ganhadores e delineação de estratégias para

o seu alcance (Tavares, 2011). Nesta fase, o ativo estratégico passa a ser o conhecimento, focando assim as pessoas como ativos estratégicos (Dădârlat & Dumitraşcu, 2015; Tavares, 2011). O trabalhador do conhecimento, altamente especializado, necessita de trabalhar em equipa com outros colaboradores no seu nível de especialização para conseguir responder a realidades e problemas complexos (Tavares, 2011). Assim, sendo eles os mais sábios na sua área de conhecimento, a gestão do seu trabalho só pode ser feita por eles próprios (Tavares, 2011). Deste modo, os gestores deixam de ser decisores e controladores passando a ser construtores de equipas, de liderança e de treino (Tavares, 2011). Na verdade, passam a ser os principais responsáveis pela GRH nas organizações, no que concerne às atividades de construção de sistemas de RH, à motivação dos colaboradores, à formação e desenvolvimento dos colaboradores e equipas de trabalho, e ainda à avaliação de profissionais e de equipas (Tavares, 2011).

Por último, em finais do século surge a fase da Gestão de Pessoas [GP] como resposta à gestão dos trabalhadores que os vê apenas como recursos produtivos que levam à obtenção de vantagem competitiva (Tavares, 2011). Neste novo século surgem assim algumas organizações com um estilo de gestão dos trabalhadores que reconhece a sua natureza enquanto pessoas (Tavares, 2011). Os trabalhadores deixam de ser vistos como meros agentes económicos e máquinas de produção (Cunha et al., 2010; Tavares, 2011). Estas organizações focadas nas pessoas visam, assim, desenvolver políticas e criar condições de trabalho que correspondam a todas as necessidades dos seus colaboradores, nomeadamente económicas, de segurança, consideração, estima, realização, autonomia, tempo, pessoas, entre outras (Tavares, 2011).

Na verdade, a evolução da FRH (Cf. com anexo I, quadro I) ao longo das últimas décadas culminou numa profissão de enorme importância, sendo o gestor de RH em algumas organizações um parceiro estratégico, ou em casos em que não lhe é dada tal visibilidade, salienta-se sempre, no mínimo, o papel fundamental que detém enquanto função administrativa que permite o bom funcionamento da empresa (Cohen, 2015).

Se no passado esta profissão não exigia barreiras à entrada, atualmente requer-se formação e experiência na área, precisamente pela importância que lhe é concedida (Cohen, 2015). No futuro, prevê-se que a área de RH irá aumentar exponencialmente e contribuirá para o sucesso organizacional (Bancalheiro, 2007; Cohen, 2015).

1.1.1. Tendências e desafios da gestão de pessoas

Como temos vindo a compreender, a FRH passou por inúmeras mudanças até à atualidade. Na verdade, nas últimas três ou quatro décadas, verificaram-se nas sociedades ocidentais, uma série de transformações que acarretaram implicações para a GRH (Cunha et al, 2010). Entre estas, Cunha et al. (2010) destacam: a diversidade crescente da força de trabalho; as aspirações de cidadania plena pelos membros de grupos minoritários; uma maior mobilidade geográfica e ocupacional; pressões concorrenciais oriundas da globalização; alteração das expectativas tanto de empregados como de empregadores no que concerne à relação entre ambos; a crescente influência das tecnologias da informação; o ambiente organizacional externo e interno caracterizado pela sua complexidade, incerteza e volatilidade; e, finalmente, a necessidade de reconverter com regularidade competências e responsabilidades funcionais.

Por sua vez, Câmara, Guerra e Rodrigues (2013) salientam que, no atual contexto de elevada competitividade, as empresas enfrentam desafios de acelerada mudança tecnológica, alteração dos gostos e preferências dos clientes, encurtamento do ciclo de vida dos produtos e efetiva globalização. Também Tavares (2011) identifica a mudança acelerada, a postura mais exigente dos clientes, o desenvolvimento das tecnologias da informação, a acessibilidade e mobilidade de capitais, a necessidade de menores quantidades de recursos materiais, a globalização e liberalização das relações de troca, e finalmente, a intensificação da concorrência, como novos desafios a uma GERH, que devem ser tidos em conta como influentes da gestão empresarial atual.

Na verdade, as mudanças ocorridas no mercado de trabalho nos últimos anos levaram as empresas a uma modificação acelerada das suas estruturas e modelos de organização do trabalho (Câmara et al., 2013). Com efeito, as estruturas têm-se tornado gradualmente mais flexíveis e com menos níveis hierárquicos (Câmara et al., 2013). Para além disso, a tomada de decisão tem deixado de estar centrada no topo da pirâmide organizacional e passado a ser substituída pela delegação de competências e atribuição do poder decisório a equipas de trabalho mais próximas do cliente (Câmara et al., 2013). Ainda, o contributo individual é atualmente visto como integrado em equipas pluridisciplinares e com objetivos de negócio bem definidos (Câmara et al., 2013).

Ora, estas mudanças evidenciaram a importância dos RH uma vez que é deles que depende a adaptação da empresa aos desafios do mercado e, em última análise, a sua sobrevivência a longo prazo (Câmara et al., 2013).

De facto, no quadro atual de elevada incerteza e rápida tomada de decisões, as organizações foram obrigadas à aprendizagem contínua e ao reconhecimento de que as pessoas são o que lhes pode dar uma verdadeira vantagem competitiva (Barney, 1991; Baron & Armstrong, 2007; Coff & Kryscynski, 2011; Nyberg, Moliterno, Hale & Lepak, 2014; Tavares, 2011;).

Devido a isso, Cunha et al. (2010) salientam uma evolução na GP, caracterizada por uma maior eficiência na GRH, ou seja, menos pessoas têm que fazer mais trabalho. A par desta eficiência verificou-se a tendência para a individualização da relação de trabalho e para uma gestão das pessoas em vez de pessoas (Cunha et al, 2010). Verificou-se ainda uma crescente humanização de trabalho, caracterizada pela satisfação das expectativas dos colaboradores (Cunha et al, 2010; Tavares, 2011). Outra evolução prende-se com a transitoriedade da relação de trabalho que se tem tornado mais fragmentada e menos estável (Cunha et al, 2010). Finalmente, o carácter progressivamente global e transcultural da função de RH, onde os gestores de RH enfrentam novos desafios relacionados com a expatriação, a internacionalização, a multiculturalidade da força de trabalho e a gestão de equipas multiculturais (Cunha et al, 2010).

Para além das mudanças das organizações e do seu contexto de funcionamento, ocorreu também uma evolução nos trabalhadores, nomeadamente, as suas maiores qualificações, os seus novos papéis e funções e o seu valor para as organizações, para as quais, como temos vindo a compreender, se tornaram um dos seus ativos estratégicos mais importantes (Sumedrea, 2013; Tavares, 2011).

Tendo isto em consideração, torna-se fulcral delinear políticas que compatibilizem as necessidades organizacionais com as dos seus trabalhadores (Almeida, 2014; Delery & Shaw, 2001; Huselid, 1995; Tavares, 2011; Ulrich, 1997). Atualmente, é de interesse comum de trabalhadores e organizações desenvolver uma relação de parceria indispensável para a sua sobrevivência e sucesso (Becker et al., 2001; Tavares, 2011; Ulrich, 1997). A melhor forma para alcançar esta parceria será uma GERH conciliada com uma GP (Tavares, 2011).

1.1.2. Gestão de pessoas: uma função com habilidade estratégica¹

Para Almeida (2014) a GP descreve-se pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do CH, visto pela autora como o bem mais precioso de uma organização. Assim, nesta economia do conhecimento, as organizações têm de ser capazes de construir capacidade estratégica, ou seja, gerar valor (Becker et al., 2001; Dădârlat & Dumitrașcu, 2015; Kaplan & Norton, 1996a; Tavares, 2011; Ulrich, 1997). Importa salientar que, para a construção desta capacidade, os ativos intangíveis como o conhecimento, tecnologias, cultura e lealdade dos clientes se tornaram mais importantes do que os ativos tangíveis (Bancalheiro, 2007; Ciprian, Valentin, Mădălina & Lucia, 2012; Kaplan & Norton, 1996a; Tavares, 2011). Nesse sentido, a GP, ao humanizar as empresas, deve ser capaz de gerir os intangíveis característicos destas, tais como sentimentos, satisfação, criatividade, entre outros (Almeida, 2014). Para além disso, importa ressaltar que o CH é o principal detentor do conhecimento (Baron & Armstrong, 2007). Neste sentido, Martins (2012) salienta que se verifica uma crescente preocupação com a perspetiva individual de RH, ou seja, valorizar e gerir o indivíduo individualmente, visto que cada colaborador é possuidor de competências e qualificações estratégicas para a organização e que a diferenciam dos competidores.

Ora, este novo tipo de economia levou à dispersão do conhecimento pelo mundo, tornando-se este cada vez mais acessível a todas as organizações (Geada, Cruz & Silva, 2012; Martins, 2012; Tavares, 2011). Contudo, importa mencionar que nesta economia a vantagem competitiva não reside unicamente na posse da informação, mas sim na capacidade da sua aplicação (Ingham, 2011; Tavares, 2011). Para Almeida (2014) as empresas devem focar-se no conhecimento, traduzido em competências dos colaboradores, desenvolvendo-o de forma a alcançar a vantagem competitiva vital para o sucesso das organizações. Tavares (2011) foca que o conhecimento se tornou a componente mais importante dos serviços, produtos e atividades, sendo a chave do sucesso na sociedade atual, onde não importa somente ter capacidade, mas sim a aptidão de a aplicar a oportunidades.

Com efeito, Câmara et al. (2013, p. 47), afirmam que “o reconhecimento de que não basta dispor da mais avançada tecnologia, de uma sólida base financeira, ou de uma posição

¹ Tavares (2011).

dominante no mercado para assegurar o sucesso, se as mesmas não forem sustentadas por uma força de trabalho motivada, com um perfil de aptidões virado para o futuro e elevada produtividade, constitui, de *per si*, uma notável alteração da mentalidade de muitos gestores.”

Ora, de acordo com Tavares (2011), para possuir trabalhadores motivados, as organizações necessitam de criar sistemas de gestão em que os trabalhadores compreendam que o modo de alcançar a satisfação das suas necessidades depende sobretudo do seu desempenho. Para além disso, é necessário que as organizações selecionem os trabalhadores com as competências necessárias para o desempenho da sua função (Becker et al., 2001; Câmara et al., 2013; Tavares, 2011). Outra condição para o bom desempenho advém da compreensão total pelo colaborador do papel que lhe é confiado, o que passa por uma clarificação constante deste por parte dos gestores (Becker et al., 2001; Câmara et al., 2013; Tavares, 2011). Finalmente, também as recompensas têm um papel decisivo no desempenho devendo estas assentar na produtividade (Beatty, Huselid & Schneier, 2003; Becker et al., 2001; Câmara et al., 2013; Tavares, 2011).

Tavares (2011) salienta ainda que a GERH enquanto função organizacional foi revalorizada, passando a adquirir um papel estratégico, uma vez que se ocupa dos ativos estratégicos mais importantes para o sucesso organizacional. De facto, a GERH é, para Martins (2012), imprescindível neste ambiente cada vez mais competitivo, uma vez que são os ativos humanos que criam valor e vantagem competitiva visto que os restantes elementos organizacionais podem ser facilmente replicados.

O objetivo da gestão estratégica consiste para Tavares (2011) em adaptar o funcionamento da organização a este conjunto de novas realidades. Ora, para fazer face à concorrência, as organizações necessitam de deter competências distintivas, ou seja, algo que a torna superior às restantes organizações tornando-se num fator crítico de sucesso (Tavares, 2011). Para isso, as organizações devem-se posicionar estrategicamente e implementar as estratégias que as dotem de vantagem competitiva no mercado (Becker et al., 2001; Geada et al, 2012; Kaplan & Norton, 1996a; Martins, 2012; Ulrich, 1997).

Assim, nesta época marcada pela incerteza e pela mudança organizacional, tornam-se comuns as alterações nos contratos psicológicos pelo que se torna essencial uma coordenação da estratégia com a GRH que minimize os potenciais efeitos negativos destes processos (Martins, 2012). Neste sentido, os gestores de RH tornaram-se parceiros dos

gestores de topo e dos gestores funcionais na conduta da organização, determinando e gerindo a relação entre os colaboradores e a organização (Becker et al., 2001; Martins, 2012).

Ora, para Martins (2012), nesta sociedade moderna mutável, as organizações devem gerir os seus RH de modo proativo, atraindo e retendo os melhores colaboradores e sustentando o desenvolvimento das suas competências, assegurando, deste modo, um capital de inovação essencial ao incremento da sustentabilidade e competitividade organizacional. Este objetivo é alcançado com recurso a uma efetiva gestão estratégica de e com os RH (Martins, 2012).

A GRH passou então a ter uma missão específica na criação e desenvolvimento de capacidades organizacionais essenciais para o alcance de capacidade competitiva, tendo assegurado novas responsabilidades e novos papéis (Tavares, 2011). O domínio de intervenção da GRH foi assim alargado competindo-lhe desenvolver formas de gestão adequadas a todos os que interferem na cadeia de valor e facilitar o conhecimento (Becker et al., 2001; Cunha et al., 2010; Tavares, 2011).

Na ótica de Tavares (2011) compete à GRH desenvolver as atividades necessárias à criação do sistema humano, social e cultural, adequando os objetivos e as estratégias da organização. Com efeito, a autora (2011, p. 130) vê como novos papéis de GRH: (1) “Guardiã do conhecimento”, ou seja, “acumular, concentrar, conservar e contemplar, repor o conhecimento coletivo, capacidades e habilidades da organização”; (2) “Guardiã do CH”, isto é, deve manter empenhadas as melhores cabeças e pensadores, promovendo uma relação entre organização e empregados, realizada através da liderança e não de domínio ou controlo; (3) “Facilitador do conhecimento”, ou seja, não basta deter conhecimento, é necessário ser capaz de o criar e disseminar por toda a organização; (4) “Facilitador de aprendizagem organizacional” e da partilha de conhecimento dentro da organização entre os colaboradores do conhecimento e, fora desta, entre os que cooperam com a organização; (5) “Construtor de relações”, isto é, a GRH deve promover o relacionamento com os seus colaboradores de forma a criar sinergia dentro da organização e ao nível do mercado; (6) “Realizar uma gestão que promova a capacidade estratégica”, ou seja, compete à GERH alinhar a estratégia da organização à estratégia de RH dotando a organização de um sistema humano, providenciando o recrutamento e seleção, promovendo treino e desenvolvimento, fornecendo condições para uma maior

produtividade em benefício do cliente; (7) “Gestão da infraestrutura de RH”, a GRH deve dotar a organização de uma produção de serviços adequada e capaz de proporcionar vantagem competitiva; (8) “Satisfazer as necessidades dos colaboradores”; e (9) “Gestão da mudança”, ou seja, deve ser agente de mudança e facilitador dos processos de mudança.

Por sua vez, Ulrich (1997) assume quatro papéis fundamentais da GRH (cf. anexo II, figura I). Cunha et al. (2010) e Ulrich (1997) salientam que estes quatro papéis são combinados de diferentes modos nas organizações. Com efeito, em empresas onde a GRH assume um papel fundamental, predominam as atividades de agente de mudança e de parceiro estratégico, podendo recorrer-se à subcontratação de atividades administrativas (Cunha et al., 2010, Ulrich, 1997). Por outro lado, em organizações com modelos de gestão mais tradicionais, predominam as ações de especialista administrativo e algumas de campeão dos colaboradores (Cunha et al., 2010, Ulrich, 1997). Finalmente, são as organizações mais competitivas aquelas em que se conciliam e desenvolvem os quatro papéis (Cunha et al., 2010, Ulrich, 1997).

Com efeito, no mesmo sentido, Ulrich (1997) salienta que a GRH deve posicionar-se num foco estratégico e organizacional, orientado para as pessoas e processos, de modo a ser capaz de criar valor e alcançar os resultados visados.

1.1.3. Práticas de GRH como preditores do desempenho organizacional

Existe um consenso na literatura no que concerne ao CH como fonte de vantagem competitiva, às práticas de GRH como a influência mais direta sobre o CH da empresa e, que a natureza complexa de um sistema coerente de práticas de GRH pode impulsionar a sua inimitabilidade (Delery & Shaw, 2001).

Contudo, não se verifica ainda um consenso na literatura acerca de quais são as melhores práticas de GRH associadas ao desempenho organizacional, existindo, porém, uma relação entre ambos. Nesse sentido, Delery e Shaw (2001) elaboraram uma revisão de literatura da qual resultou um modelo integrador da relação entre a GRH e o desempenho da empresa (cf. anexo II, figura II) no qual associam as práticas de GRH às características dos colaboradores sendo que a complementaridade de ambas culmina na concretização

dos objetivos organizacionais e consequente melhoria do desempenho empresarial, evidenciando assim as propostas e importância de boas práticas.

Porém, importa ressaltar que, para traduzirem eficácia, as boas práticas de GRH devem não só estar devidamente articuladas, mas também serem aplicadas como parte integrante da estratégia organizacional (Cunha et al., 2010; Becker et al., 2001). Na sua pesquisa, Delery e Shaw (2001) argumentam que não é necessário um sistema de trabalho de elevado desempenho em todas as partes da empresa, mas que é essencial apenas onde as competências essenciais (*core*) da empresa são diretamente afetadas.

De acordo com Huselid (1995), recorrer a boas práticas de RH como, por exemplo, compensar de acordo com o desempenho, programas de comunicação para colaboradores, entre outras, gera melhorias no desempenho organizacional, tais como, melhor produtividade, redução do *turnover*, aumento de vendas e aumento de lucro.

Para Ulrich (1997) a FRH deve alinhar a configuração estratégica do sistema e práticas de RH com a estratégia do negócio, através da implementação da GCH.

1.2. Capital humano

Atualmente, o conhecimento nas organizações está em permanente mudança, sendo que o sucesso para ultrapassar as crises originadas por estas mudanças reside na gestão adequada do curso de ação a tomar, onde o Capital Intelectual [CI], visto por Dădârlat e Dumitraşcu (2015, p. 80) como a “nova moeda do novo milénio”, se assume como fator determinante, sendo o seu uso sensato a chave para o sucesso nesta era do conhecimento.

Ora, o conceito de CI enquadró o conceito de CH num conjunto mais amplo e integrado de ativos intangíveis, vitais para as organizações (Sezões, 2012). Na verdade, o CH tem se tornado cada vez mais importante no contexto da corrente revolução da informação uma vez que, independentemente da área de atividade, as pessoas são um recurso vital de qualquer organização, assegurando a sua sobrevivência, desenvolvimento e sucesso competitivo (Dădârlat & Dumitraşcu, 2015).

Efetivamente, o CH é um dos intangíveis mais importantes de uma organização, sendo o *know-how*, a imaginação e a criatividade dos colaboradores cruciais para o sucesso daquela (Baron & Armstrong, 2007). Nesse sentido, Dădârlat & Dumitrașcu (2015) veem o CH como um elemento chave para assegurar a estabilidade financeira global.

Ora, desde a sua conceptualização por Becker que o estudo do CH se tem desenvolvido, ampliando o seu foco, sendo estudado por diversas áreas de estudo (Nyberg & Wright, 2015). Com efeito, a própria conceptualização do conceito foi-se modificando passando de uma perspectiva *taylorista*, mecânica e sequencial, para um foco intelectual, cognitivo e emocional (Sezões, 2012) e de uma capacidade individual para uma atual perspectiva mais estratégica ou organizacional (Nyberg & Wright, 2015).

O CH é definido por Becker (1964, citado em Coff & Kryscynski, 2011) num nível micro como o conhecimento e habilidades que um indivíduo pode desenvolver através de diferentes mecanismos como educação, formação e experiência. No entanto, alguns autores definem CH recorrendo a um nível grupal (Sezões, 2012; Ployhart & Moliterno, 2011; Wright, Dunford & Snell, 2001). Com efeito, a nível grupal o CH não é mais que os RH, ou seja, as competências, habilidades e conhecimentos detidos pelos seus colaboradores num dado período de tempo (Wright et al., 2001).

Na verdade, parece existir algum consenso na literatura no que concerne aos elementos que compõem o CI, sendo que altera, no fundo, a terminologia que lhe é dada. Com efeito, vários autores (Cabrita & Bontis, 2008; Medina, González & Pérez, 2007), reconhecem o CI como composto por CH, capital estrutural e capital relacional. Para Cabrita e Bontis (2008) o capital estrutural é a estrutura da organização, seus processos, sua cultura, modelos de gestão, que controlam o conhecimento da empresa na sua cadeia de valor. Por sua vez, o capital relacional concerne ao conhecimento intrínseco às relações entre os vários intervenientes na empresa (fornecedores, clientes, *stakeholders*, etc.). Finalmente, o CH, visto como principal elemento do CI, é para Davenport (2007, p. 35) o conjunto de “capacidade, comportamento e esforço, todos inseridos na dimensão tempo”. Para esclarecer o seu conceito, o autor recorre a uma figura (cf. anexo II, figura III), explicitando que nenhuma das componentes é mais importante do que outra.

Assim, a capacidade, concerne as competências individuais e é composta pelo conhecimento (formal) para desempenhar a sua função, pela técnica (destreza) usada para realizar tarefas, e pelo talento (aptidão) intrínseco ao colaborador para realizar essas

tarefas (Davenport, 2007). Por sua vez, o comportamento é intrínseco ao sujeito e estimulado pelo ambiente externo, e concerne à conduta na realização de tarefas (Davenport, 2007). Já o esforço, é a aplicação de recursos individuais (mentais e físicos) na persecução de um objetivo (Davenport, 2007). Finalmente, o tempo diz respeito aos anos de carreira, horas de trabalho entre outros (Davenport, 2007).

Já numa ótica a nível grupal, Sezões (2012, p. 103) define CH como “o conhecimento, as competências, o sentido de compromisso e os valores e atributos pessoais de uma equipa, organização ou comunidade, que podem ser usados num processo produtivo, visando o cumprimento de um determinado objetivo.” O autor delimita quatro componentes do CH, nomeadamente, conhecimento, competências, atributos pessoais e motivação. Ora, o conhecimento é intrínseco ao ser humano, contextualizado e aplicável em diversas finalidades, pelo que se pressupõe uma aptidão humana para o descodificar, aplicar e conferir-lhe um uso concreto (Sezões, 2012). Nas organizações, o desafio prende-se com o desenvolvimento de estratégias de aquisição, partilha, gestão e utilização do conhecimento com o objetivo de fomentar ciclos de inovação mais curtos e mais rentáveis (Sezões, 2012). Já as competências, são definidas por Sezões (2012, p. 104) como “uma forma consciente e estruturada de ação, requerida e exercida num determinado contexto, com vista a uma performance de excelência.” O terceiro elemento concerne aos atributos pessoais, ou seja, o potencial inato dos colaboradores e equipas que pode facilitar o desenvolvimento de competências (Sezões, 2012). Finalmente, a motivação concerne ao compromisso, sendo que a sua importância reside no facto de que sem motivação ou alinhamento o CH torna-se passivo e não gera valor (Sezões, 2012).

Por sua vez, Baron e Armstrong (2007) concetualizam o CH como um dos três elementos que constituem o CI. Para os autores, este concerne aos *stocks* e fluxos de conhecimento que se encontram disponíveis numa organização e é, então, constituído por três elementos, nomeadamente, o CH; o capital social e o capital organizacional. Ora, este “conceito tripartido de CI indica que, se por um lado, os indivíduos geram, retêm e utilizam o conhecimento (CH), este é também potenciado pelas interações ocorridas entre eles (capital social) para gerar o conhecimento institucionalizado detido pela organização (capital organizacional)” (Baron & Armstrong, 2007, p.17).

Com efeito, a importância do CI prende-se com a evidência de que a eficácia organizacional depende da atração, retenção, desenvolvimento e manutenção do CH uma vez que a

criação de valor advém do conhecimento, qualificações e capacidades dos indivíduos (Baron & Armstrong, 2007). Contudo, também deve ser considerado o modo como o conhecimento se desenvolve através das interações entre colaboradores, ou seja, capital social (Baron & Armstrong, 2007). Finalmente, deve ainda ser realizado, desenvolvido, apreendido e permutado de modo a originar o capital organizacional (Baron & Armstrong, 2007).

Importa então clarificar estes conceitos. Como vimos, para Baron e Armstrong (2007) o CH consiste nos recursos intangíveis fornecidos pelos trabalhadores à organização, pelo que é assegurado pela relação contratual entre ambos não sendo assim propriedade da organização. Importa salientar que esta relação traz benefícios e custos para ambos. Com efeito, o trabalhador espera uma maior retribuição e satisfação profissional assim como melhores perspectivas de carreira (Baron & Armstrong, 2007; Câmara et al., 2013). Em contrapartida o investimento em CH acarreta custos psicológicos (dificuldades na aprendizagem), sociais (oportunidades de mercado perdidas) e monetários (despesas financeiras associadas aos custos sociais) (Baron & Armstrong, 2007). Para o empregador, a rendibilidade expectada com este investimento prende-se com melhorias no desempenho, na produtividade, na flexibilidade e na inovação, conseguidas com o aumento de competência dos seus colaboradores (Baron & Armstrong, 2007). A teoria do CH vê então as pessoas como ativos cujo investimento gera retorno, ou seja, valor acrescentado (Baron & Armstrong, 2007).

Por sua vez, o capital social concerne ao conhecimento acumulado e desenvolvido das relações entre empregados, parceiros, clientes e fornecedores, sendo construído através da troca desse conhecimento, ou seja, consiste no modo como o conhecimento se desenvolve através das interações entre estes intervenientes (Baron & Armstrong, 2007).

Finalmente, o capital organizacional abrange o conhecimento detido por uma organização, sendo passível de armazenamento através das tecnologias de informação (Baron & Armstrong, 2007). Este capital é criado pelo CH e resultante do capital social, sendo importante ressaltar que é posse da empresa e pode ser desenvolvido através de processos de gestão do conhecimento (Baron & Armstrong, 2007).

Esta teoria do CI acarretou uma série de implicações práticas para a GRH, nos três elementos que o compõem. Com efeito, a teoria do CH centra a sua atenção nos aspetos ligados à atração, retenção, desenvolvimento e recompensa de pessoas (Baron &

Armstrong, 2007; Coff & Krzyscynski, 2011; Sezões, 2012). Nesse sentido, as estratégias de afetação de recursos baseiam-se nos processos de planeamento de RH que visam identificar as necessidades de CH da empresa assim como a elaboração de planos para as satisfazer (Baron & Armstrong, 2007). Por sua vez, as estratégias de desenvolvimento de RH são iniciadas pelos planos estratégicos da organização e impulsionadas pelos planos de RH que clarificam os requisitos de conhecimento, qualificações e competências (Baron & Armstrong, 2007). Já as estratégias de recompensa dividem-se pela recompensa financeira, que promove práticas de retribuição baseadas nas qualificações e competências; e pela recompensa não financeira, que implica oportunidades de crescimento e realização assim como o reconhecimento formal através de processos de gestão de desempenho e esquemas de reconhecimento formal (Baron & Armstrong, 2007).

No que concerne ao capital social, de forma a eliminar ou reduzir os custosos fluxos de informação verticais pelos canais hierárquicos, o desenho organizacional deve ser alterado para processos horizontais transversais às fronteiras funcionais, em estruturas sem camadas hierárquicas (Baron & Armstrong, 2007). Isto implica a disposição em rede e recurso a equipas de projetos interdisciplinares, como forma de desenvolver, partilhar e disseminar o conhecimento (Baron & Armstrong, 2007). Assim o desenvolvimento organizacional deve ser centrado no processo e não na estrutura ou sistemas (Baron & Armstrong, 2007).

Finalmente, a implicação prática da teoria do capital organizacional é que, para obter crescimento económico é necessário conhecimento, pelo que deve ser realizada uma gestão deste conhecimento (Baron & Armstrong, 2007).

Ora, Coff e Krzyscynski (2011) argumentaram que a Estratégia e a GRH conceptualizam e estudam o CH estratégico de formas distintas. Com vista a tentar unificar essas abordagens Wright, Coff e Moliterno (2014) propõem um quadro de investigação de CH estratégico onde identificaram três domínios de pesquisa que se organizam num *continuum*. No centro encontra-se o constructo de CH, seguido dos antecedentes, ou seja, o que determina e constrói o CH, tal como educação, experiência, formação, entre outros (Wright et al., 2014). Depois encontram-se as consequências/ benefícios do CH tais como, desempenho (Wright et al., 2014).

Assim, para definir CH Wright et al. (2014) propõe duas dimensões: nível de análise e maleabilidade. A primeira refere-se à distinção que tem sido realizada entre indivíduos e

grupos, pelo que os autores sugerem a adoção de três níveis de análise, são eles o intra-individual, o individual e o grupal (Wright et al., 2014). O intra-individual refere-se às características específicas de índole individual como, por exemplo, a persecução de determinados conhecimentos e habilidades (Wright et al., 2014). Já o individual concerne ao CH em si mesmo, ou seja, deixa de ser o capital inerente ao indivíduo para passar a ser a análise das características do mesmo e o modo como essas características se podem tornar capital influente na organização (Wright et al., 2014). Finalmente, o grupal diz respeito a habilidade de tornar contribuições de nível individual significativas em resultados de nível organizacional que tornam o CH num recurso valioso para a empresa (Wright et al., 2014). Neste sentido, importa salientar a contribuição de Ployhart e Moliterno (2011) ao definirem CH como um recurso de nível grupal criado através da emergência de conhecimentos, habilidades e outras características individuais.

Ora, a segunda dimensão para definir CH refere-se, como supramencionado, à maleabilidade, em concreto, à maleabilidade de características individuais (Wright et al., 2014). Esta dimensão posiciona-se entre dois extremos: as características difíceis de alterar, como a inteligência ou a personalidade; e as características fáceis de modificar, como afeto ou comportamento (Wright et al., 2014). Entre ambas existem características como habilidades ou conhecimentos que, sendo passíveis de ser modificáveis, são relativamente estáveis (Wright et al., 2014). Neste sentido, importa mencionar a discrepância de entendimentos no que concerne à investigação. Com efeito, no que diz respeito ao reconhecimento de educação, conhecimento, experiência e habilidades como dimensões relevantes do CH de um indivíduo, existe uma aceitação comum (Wright et al., 2014). No entanto, relativamente a outros aspetos como personalidade, necessidade de realização, traços motivacionais, permanece alguma discórdia entre investigadores (Wright et al., 2014).

1.2.1. Recursos de capital humano

Ployhart e Moliterno (2011) afirmam que o CH são os conhecimentos, habilidades e outras características do indivíduo que são relevantes para alcançar resultados económicos. Distingue-se dos Recursos de Capital Humano [RCH] na medida em que, na ótica de Ployhart, Nyberg, Reilly e Maltarich (2014), o CH apenas existe a nível individual, sendo que, os RCH podem consistir em capacidades de nível individual ou de grupo.

Assim, para Ployhart et al. (2014) RCH são capacidades individuais ou de nível grupal baseadas no conhecimento, habilidades e outras características que são acessíveis para propósitos de relevância grupal. Nesse sentido, Ployhart e Moliterno (2011) mostram como as condições iniciais ou origens dos RCH são conhecimento, habilidades e outras características individuais. Além disso, os autores denotam que o processo pelo qual a empresa é capaz de agregar RH individuais em RCH grupal é, em si, uma capacidade dinâmica (Ployhart & Moliterno, 2011).

1.2.2. Antecedentes do capital humano

Relativamente aos antecedentes do CH, num nível individual, destacam-se as escolhas do sujeito no que se refere ao seu autoinvestimento (Wright et al., 2014). Já no que concerne às empresas, tem-se verificado um foco na gestão do desempenho, formação e participação, práticas estas que implicam custos para a organização no que diz respeito ao desenvolvimento do seu CH (Wright et al., 2014). A um nível organizacional, destacam-se também pelo investimento efetuado, o recrutamento, seleção e sistema de recompensas da empresa (Wright et al., 2014).

De acordo com Nyberg et al. (2014) os antecedentes são as atividades organizacionais que delimitam e afetam a natureza dos RCH grupais. Os autores verificaram que a literatura referente aos RCH grupais geralmente implica uma ligação causal entre políticas e práticas de RH e um resultado de desempenho grupal (Nyberg et al., 2014). Melhor, a literatura sugere que as políticas de GRH afetam a natureza dos RCH grupais, que por sua vez se encontra associada a vantagem competitiva sustentável (Nyberg et al., 2014). Neste sentido destacam-se os sistemas de recompensas.

1.2.3. Contexto

O contexto dos RCH é de extrema importância uma vez que uma mudança nos recursos coletivos tem de ser alinhada a uma mudança do ambiente externo (Eisenhardt & Martin, 2000).

Nyberg et al. (2014) identificaram três subcategorias no que concerne ao contexto dos RCH, nomeadamente, contexto global, contexto de liderança e atividade organizacional. O primeiro refere-se ao contexto internacional, ou seja, como os RCH grupais influenciam a performance tendo em consideração o país em que estão inseridos (Nyberg et al., 2014). Por sua vez, o contexto de liderança concerne ao papel dos RCH dentro das categorias profissionais de líderes (Nyberg et al., 2014). Finalmente, a atividade organizacional diz respeito ao domínio das atividades grupais, em concreto, fusões e aquisições e pesquisa e desenvolvimento (Nyberg et al., 2014). Esta distinção de contextos torna-se necessária uma vez que diferentes tipos de RCH têm influências distintas em contextos diferenciados (Nyberg et al., 2014).

1.2.4. Consequências/ benefícios do capital humano

No que se prende com as consequências/ benefícios do CH, importa realçar o conceito de CH estratégico. Ora, a distinção entre CH e CH estratégico relaciona-se com a evolução da teoria baseada nos recursos que teve de desenvolver-se de modo a responder aos desafios do contexto envolvente, ou seja, a relação entre recursos e mercado (Wright et al., 2014). Deste modo, o CH pode ser considerado estratégico quando cria valor para a empresa de um modo único (Wright et al., 2014). Neste sentido, surgem duas abordagens na avaliação de CH estratégico, uma que afirma que o CH deve ser organizado num *continuum* baseado no valor criado para a empresa; e outra que conceptualiza a natureza estratégica do CH através da sua importância em permitir capacidades críticas para a empresa (Wright et al., 2014).

A especificidade da empresa tem também relevância no que concerne à literatura do CH. Com efeito, Ployhart e Moliterno (2011) argumentam que, por mais que varie o processo pelo qual cada empresa cria e desenvolve a sua *pool* de CH, o RCH grupal é específico à firma por definição. No entanto, a nível individual poderá estar demasiado enfatizado no que concerne à criação de vantagem competitiva do CH (Wright et al., 2014).

1.2.5. Capital humano como fonte de vantagem competitiva

Como temos vindo a compreender, os ativos humanos são uma das vantagens competitivas mais importantes que uma organização pode ter. De facto, vários autores têm enfatizado a importância do CH como fonte de vantagem competitiva (Barney, 1991; Baron & Armstrong, 2007; Coff & Kryscynski, 2011; Nyberg et al., 2014).

Os investigadores em geral fundamentaram-se na teoria baseada nos recursos para argumentar que o CH é um recurso coletivo potencialmente associado com vantagem competitiva sustentável (Coff & Kryscynski, 2011; Delery & Shaw, 2001; Nyberg et al., 2014). Com efeito, de acordo com Barney (1991), é possível obter vantagem competitiva sustentável através de um *mix* de RH impossível de ser imitado ou substituído pela concorrência.

O CH é assim valioso pelas habilidades únicas que os indivíduos podem oferecer, podendo também ser raro, em especial em altos níveis de conhecimento especializado (Coff & Kryscynski, 2011). Também para Baron e Armstrong (2007) o conceito de CH se relaciona com o valor acrescentado que as pessoas cedem às organizações, na medida em que os conhecimentos e qualificações dos trabalhadores originam um determinado *stock* de capital produtivo. Para além disso, Coff e Kryscynski (2011) sinalizam que para resultar em vantagem sustentável, o CH tem de ser associado a mecanismos isolados que distanciem os rivais.

Nesse sentido, ofereceram três mecanismos isoladores chave, nomeadamente, especificidade da empresa, complexidade social e ambiguidade causal (Coff & Kryscynski, 2011). O primeiro refere-se à extensão na qual ativos individuais são “talhados” para serem usados numa firma específica (Williamson, 1975 citado em Coff & Kryscynski, 2011). Já a complexidade social refere-se à extensão na qual certos ativos individuais se encontram incorporados em sistemas sociais extremamente complexos (Barney, 1991). Por último, a ambiguidade causal respeita à extensão na qual ativos individuais são dificilmente relacionados ao desempenho da organização (Reed & DeFillipi, 1990 citado em Coff & Kryscynski, 2011). Em conjunto estes mecanismos podem explicar porque é que os ativos humanos podem ser uma fonte chave de vantagem sustentada (Coff & Kryscynski, 2011).

Ora, em vez de encorajar os colaboradores a serem contribuintes para o negócio, a maioria dos sistemas das organizações são desenhados de modo a controlar o seu comportamento

(Lawler III, 2009). As organizações devem então ser (re)desenhadas de modo a que as pessoas sejam fonte de vantagem competitiva (Lawler III, 2009). Para isso não basta contratar talentos e desenhar programas de treino ou oferecer excelentes locais de trabalho (Lawler III, 2009). Com efeito, para criar e manter ativos humanos superiores e alcançar vantagem baseada no CH, deve ser desenvolvido um sistema organizacional focado em atrair, desenvolver reter e motivar os talentos da organização (Baron & Armstrong, 2007; Coff & Kryscynski, 2011; Lawler III, 2009), sendo estas condições necessárias, mas não suficientes para uma vantagem competitiva baseada no CH (Coff & Kryscynski, 2011). Para isso é necessário (1) ter órgãos sociais com competências e informação adequadas para aconselhar em assuntos relacionados com a eficiência do CH e da organização; (2) deter líderes que pratiquem uma liderança compartilhada e que estejam comprometidos a desenvolver líderes dentro da organização; (3) considerar a FRH como a mais importante no grupo de pessoal; (4) e, finalmente, ter sistemas de informação que traduzam de forma precisa as competências e capacidades estrategicamente importantes da organização e de cada colaborador (Lawler III, 2009).

Também Sumedrea (2013) foca que o sucesso da organização depende de forma crucial dos RH que ela detém e de como o seu CH é desenvolvido (cf. anexo II, figura IV). Nesse sentido, informa que uma vez que “os negócios estão a tornar-se cada vez mais complexos, dinâmicos e globalmente competitivos, o conhecimento (que uma organização tem) e seus colaboradores inteligentes (que sabem como usar e desenvolver este conhecimento) tornam-se valiosos ativos intangíveis (parte do CI da organização), que aumentam a capacidade de criar valor para os seus membros” (Sumedrea, 2012 citada em Sumedrea, 2013 p. 138).

Ora, Sumedrea (2013) num estudo acerca da relação entre CI e desempenho organizacional em tempos de crise, concluiu que as competências, conhecimentos, habilidades e experiências humanas representam um fator explicativo do desempenho organizacional em tempos de crise. Ainda, concluiu que novos procedimentos, pensamento criativo e redução do uso dos processos organizacionais marcam a diferença em ambientes de negócio turbulentos (Sumedrea, 2013). Finalmente, a autora confirma no seu estudo a ligação entre CI e rentabilidade, uma vez que até em tempos de crise o desempenho depende da capacidade dos RH em se adaptarem às mudanças e aprenderem (Sumedrea, 2013).

Por sua vez, Campbell, Coff e Kryscynski (2012) partiram de três condições principais que delimitam a utilidade e extensão das teorias de CH à vantagem competitiva, nomeadamente: “uma condição necessária para o CH específico da empresa para funcionar como um mecanismo de isolamento é que...”: (1) “o valor de troca do CH geral dos trabalhadores não seja maior do que o valor de uso de todo o portfólio de CH na empresa focal (assegurando restrições constantes do lado da oferta sobre a mobilidade dos trabalhadores)” (p.380); (2) “o valor de troca das competências dos trabalhadores e a especificidade da firma dessas competências sejam fortemente acopladas (assegurando restrições constantes do lado da oferta sobre a mobilidade dos trabalhadores) (p. 382); e (3) “as restrições de mobilidade do lado da oferta não sejam tão baixas que os trabalhadores estejam dispostos a incorrer em custos financeiros substanciais para o movimento, ou seja, fatores do lado da oferta não impelem os trabalhadores a sair” (p.384).

Partindo destas condições, Campbell, et al. (2012) elaboraram um modelo compreensivo da vantagem competitiva baseada no CH (cf. anexo I, Quadro II), de modo a fornecer um quadro mais abrangente para as condições nas quais o CH pode ser isolado e, assim, facilitar vantagem competitiva. Importa salientar que deste modo os autores avançam a teoria do CH na medida em que o veem como mais que uma dependência da especificidade da empresa e acomodam restrições de oferta e procura.

Um fator importante a destacar no quadro II é que a especificidade da empresa pode ser um fator importante em determinar se a empresa consegue ou não deter vantagem competitiva sustentável baseada no CH, não sendo, contudo, um fator determinante (Campbell et al., 2012). Assim, o quadro expande para além dessa especificidade para demonstrar que a empresa pode adquirir vantagem competitiva baseada no CH, através de trabalhadores-chave, quando os ativos complementares da empresa resultarem em restrições de mobilidade do lado da oferta que dominam as restrições de mobilidade do lado da procura (Campbell et al., 2012).

Ora, a célula um mostra “um cenário em que os trabalhadores têm portfólios de competências altamente específicos à empresa que não são transferíveis, o mercado avalia corretamente o valor externo dessas competências e há um alto nível de fatores do lado da oferta que fazem a empresa desejável aos trabalhadores” (Campbell et al., 2012, p. 386).

Já a célula oito contrasta com a primeira, construindo um cenário em que “os trabalhadores têm portfólios de competências altamente transferíveis, o mercado valoriza corretamente essas competências, e não existem fatores do lado da oferta que fazem os trabalhadores querer permanecer nas suas empresas atuais” (Campbell et al., 2012, p. 386).

A célula dois concerne ao CH geral como fonte de vantagem competitiva sustentável, mostrando que o CH em geral pode ser isolado quando o mercado o valoriza incorretamente e fatores do lado da oferta fazem com que os trabalhadores queiram permanecer nas suas empresas (Campbell et al., 2012). A importância desta célula evidencia-se ao demonstrar que o CH pode ser isolado e tornar-se vantagem competitiva (Campbell et al., 2012).

Por sua vez, a célula sete relaciona-se como a falha do CH específico à empresa em conferir vantagem competitiva (Campbell et al., 2012). Com efeito, se o mercado sobrevaloriza o CH específico à empresa de um dado trabalhador e este pretende deixar a empresa, então a combinação de baixa oferta e restrições de procura provavelmente impulsionam uma elevada mobilidade (Campbell et al., 2012). Nesta célula verifica-se a importância de quando ambas as restrições de oferta e procura são baixas, até trabalhadores com portfólios de CH altamente específicos à empresa não podem ser isolados, pelo que as empresas que dependem em larga escala do seu CH específico para o desempenho dos negócios podem enfrentar sérios desafios na retenção dos seus trabalhadores (Campbell et al., 2012).

Finalmente, da célula três à célula seis, os autores delineiam cenários conflitantes entre fatores do lado da oferta e fatores do lado da procura, ou seja, onde se tem de lidar com situações em que um fator é baixo e o outro elevado, pelo que não se torna clara a capacidade da empresa em isolar o CH e consequentemente obter vantagem competitiva, sendo que o resultado dependerá sempre da força relativa das restrições de ambas, oferta e procura (Campbell et al., 2012).

Ora, a célula três reflete uma situação em que o trabalhador não quer ficar na empresa e mesmo que a oferta seja baixa ele pode preferir uma perda monetária e sair da empresa por várias razões (Campbell et al., 2012). Por oposição, a célula quatro mostra um cenário em que o trabalhador quer sair da empresa, mas o mercado desvaloriza as suas competências pelo que ele terá de escolher entre o utilitário negativo de ficar e a perda de receitas advindas de mudar de empresa (Campbell et al., 2012). Já a célula cinco mostra

um cenário em que os trabalhadores possuem competências que são avaliadas exclusivamente na empresa focal, mas, por algum motivo, o mercado externo incorretamente estipula um elevado valor sobre elas (Campbell et al., 2012). Finalmente, a célula seis expõe uma situação comum no mercado de trabalho, em que as competências são altamente valorizadas noutras empresas, mas os trabalhadores preferem ficar na empresa focal (Campbell et al., 2012).

Importa salientar que as “implicações competitivas associadas à contratação de trabalhadores nestas células intermédias não são claras, sem ambas a capacidade de determinar quando os fatores do lado da oferta ou do lado da procura dominarem e a capacidade de avaliar a inimitabilidade da complementaridade dos ativos que fundamentem as restrições de mobilidade” (Campbell et al., 2012, p. 388). Para além disso, é mais difícil, na prática, identificar vantagem competitiva sustentável nestas células (Campbell et al., 2012).

Com a elaboração deste modelo, os autores repensaram o CH como fonte de vantagem competitiva. Assim, focam que um quadro mais realista do mercado de trabalho, que tome em consideração as restrições do lado da oferta e do lado da procura, pode identificar quando o CH específico da empresa pode falhar como base de vantagem competitiva e quando o seu CH geral pode, controversamente, auxiliá-la (Campbell et al., 2012). Ao elaborar este mecanismo, os autores delinearão as três condições de contorno supramencionadas que mostram que o CH específico à empresa funciona efetivamente como mecanismo isolador (Campbell et al., 2012). Para além disso, evidenciaram como as restrições do lado da oferta e do lado da procura restringem a mobilidade dos trabalhadores, mesmo daqueles com CH geral (Campbell et al., 2012). Com estas noções os autores especificaram as condições nas quais os indivíduos com CH valioso podem ser efetivamente isolados e o seu CH usado efetivamente para alcançar vantagens. ainda, a habilidade da empresa em gerar vantagem através do CH depende não só da especificidade das competências dos trabalhadores, mas também da capacidade da empresa em criar ou alavancar ambas as restrições de mobilidade da oferta e da procura para melhor reter o CH (Campbell et al., 2012).

1.3. Gestão de capital humano

Para Baron e Armstrong (2007, p. 35), a GCH “ocupa-se da obtenção, análise e inscrição em relatórios de dados que fundamentem o sentido de decisões estratégicas, de investimento e operacionais no quadro da GP, visando a criação de valor acrescentado, tomadas ao nível quer da empresa quer da gestão de linha.” Esta gestão caracteriza-se pela utilização de métricas com o propósito de gerir pessoas como ativos que através de investimentos estratégicos, geram valor (Baron & Armstrong, 2007).

Ora, os autores focam quatro objetivos fundamentais da GCH, nomeadamente (1) “determinar o impacto das pessoas na empresa e o seu contributo para o valor acionista”; (2) “demonstrar que as práticas de RH têm uma relação valor/ custo proveitosa em termos de, por exemplo, rendibilidade do investimento”; (3) “orientar futuras estratégias de RH e empresariais” e; (4) “fornecer dados de diagnóstico e provisionais que fundamentem as estratégias e práticas delineadas para melhorar a eficácia da GP na organização” (Baron & Armstrong, 2007, p. 37).

Na verdade, vários são os autores que evidenciaram a necessidade de medir o CH, focando diferentes motivos para essa medição. Com efeito, Bancalero (2007, p. 38) salienta quatro razões para medir o CH: (1) “Clarifica e focaliza as Pessoas no que é verdadeiramente importante”, na verdade, “a energia e atenção das pessoas numa empresa é distribuída por uma série de atividades pelo que a medição de uma atividade evidencia a sua importância”; (2) “clarifica expectativas”, com efeito, “a medição para além de informar o que é importante, clarifica o quanto é importante, clarificando expectativas no que concerne ao desempenho individual”; (3) “demonstra uma orientação para o negócio, para os resultados”, efetivamente, “alinha o departamento de RH aos restantes setores e aos resultados da empresa” e; (4) “ajuda a vender as ideias do departamento”, de facto, o “melhor modo de transmitir uma ideia é através de uma métrica clara e compreendida por todos.”

Por sua vez, Baron e Armstrong (2007) fundamentam a medição do CH salientando que este constitui um elemento-chave do valor de mercado de uma empresa. Para além disso, uma vez que as pessoas acrescentam valor às organizações, este deve ser avaliado de modo a constituir uma base quer para o planeamento dos RH quer para a monitorização

da eficácia e do impacto das políticas e práticas de RH (Baron & Armstrong, 2007). Ainda, “o processo de identificação de medições e de recolha e análise da informação com elas relacionada centra as atenções da organização naquilo que é preciso fazer para encontrar, manter, desenvolver e aproveitar da melhor maneira o seu CH” (Baron & Armstrong, 2007 p. 51). Mais, os autores focam que as medições podem servir de base para controlar os avanços da realização dos objetivos de RH e, de um modo geral, para avaliar a eficácia das práticas de RH (Baron & Armstrong, 2007).

Young (2005), por sua vez, fundamenta a medição do CH destacando que o CH é crucial para a sobrevivência da organização, pelo que é imprescindível geri-lo de forma eficiente de modo a atingir um desempenho ótimo. Finalmente, *não é possível gerir sem medir* (Bancalero, 2007; Baron & Armstrong, 2007; Kaplan & Norton, 1996a).

Com efeito, dada a relevância do ativo humano torna-se fulcral medir o seu valor de forma a compreender se este está a ser bem aproveitado e o que é necessário para o gerir de forma mais eficiente (Baron & Armstrong, 2007).

Contudo, algumas críticas foram tecidas relativamente a esta medição. Com efeito, Scarborough e Elias (2002) constataram que o conjunto de medições ou métricas específicas reportadas pelas organizações detinha menos importância do que o processo de medição em si e a utilização dada à informação que este recolhia. Também Donkin (2005) focou que a chave de uma GCH bem sucedida não se encontra na medição, mas sim nas intenções por detrás desta medição assim como nas práticas que dela advêm. Com efeito, a principal utilidade desta medição prende-se com a avaliação de custos e da eficácia da estratégia, sugerindo *gaps* para introdução de melhorias (Donkin, 2005).

Porém, Walters (2006) sublinha que uma abordagem do CH baseada em processos adequados de medição e avaliação, permite recolher perspectivas valiosas acerca da dinâmica do desempenho dos empregados e da empresa no seu todo.

O conceito de GCH vem complementar e reforçar o conceito de GRH, no sentido em que interliga os RH à estratégia e ao sucesso empresarial, introduz *guidelines* sobre o que medir, como medir, e como comunicar os resultados dessa medição, e, vê as pessoas como ativos e não como custos (Baron & Armstrong, 2007).

1.3.1. O processo da gestão de capital humano

No que concerne aos processos de GCH Sezões (2012) salienta que gerir o CH implica focar quatro aspetos essenciais, nomeadamente, atrair, avaliar, desenvolver e reter ativos humanos. Em concreto, deve-se *atrair* pessoas que criem valor; *avaliar* as pessoas, o que não se deve resumir à obtenção de indicadores de resultados (*lag indicators*)² que nos informem da performance, mas também de indicadores de potencial (*lead indicators*)² que nos forneçam um enquadramento mais objetivo do nosso CH; *desenvolvê-las*, ou seja, aprofundar os níveis de proficiência do nosso CH e; *retê-las*, onde o autor foca que a retenção ativa é essencial uma vez que o talento é uma variável crítica (Sezões, 2012).

Ora, Baron e Armstrong (2007, p.45 e 46) identificam os seguintes motores da GCH: (1) “a necessidade de realizar os objetivos estratégicos da organização”; (2) “o reconhecimento de que estes objetivos só podem ser obtidos com uma utilização eficaz dos recursos e que o recurso principal são as pessoas, cujos conhecimentos, qualificações e capacidades criam valor, produzem CH e, conseqüentemente, geram uma vantagem competitiva”; (3) “a apreciação da importância da percepção dos fatores que criam valor por intermédio das pessoas”; (4) “a compreensão de que, para perceber e aplicar estes fatores é necessário medir e avaliar o impacto real ou potencial dos processos de RH, bem como basear as estratégias de RH e empresarial nos resultados dessas medições” e; (5) “a necessidade de assegurar uma relação valor/custo proveitosa para os processos de RH.”

Estes motores influenciam o modo como o processo é utilizado para alcançar determinados resultados, pelo que as abordagens e resultados previstos diferem de organização para organização (Baron & Armstrong, 2007).

Para os autores, o processo (cf. anexo II, Figura V) é dinâmico e evolutivo na medida em que se desenvolve ao longo do tempo e à medida em que as organizações vão gerando novas necessidades e novos motores impulsionadores (Baron & Armstrong, 2007).

Assim, a medição do CH “baseia-se nos dados do CH que incluem os números ou quantidades descritivas dos RH de uma organização, representativos de aspetos específicos do comportamento das pessoas ou indicativos da escala de diferentes

² Os conceitos de indicadores de resultados e indicadores de potencial serão abordados de modo mais aprofundado mais à frente no presente documento.

atividades de GP” (Baron & Armstrong, 2007, p. 49) como, por exemplo, números demográficos, absentismo, número de ações de formação, dimensão e composição da força de trabalho, entre outros (Baron & Armstrong, 2007).

Porém, estes dados não são suficientes para prestarem uma informação completa sobre o CH, isto é, são úteis como ponto de partida, no entanto, têm de ser analisados de um ponto de vista do que a organização precisa de saber para conhecer o seu CH, assim como qual o melhor modo de os manipular e analisar para obter esse conhecimento (Baron & Armstrong, 2007).

Torna-se então necessário distinguir dados de medições. Para Baron e Armstrong (2007, p. 49) “os dados são matéria prima enquanto que as medições reúnem e analisam essa matéria prima para que se possa tirar conclusões quanto ao seu valor e importância.” Deste modo, “podem existir dados sobre o número de pessoas que deixaram uma organização num determinado período, mas eles são interpretados como uma medição da rotação dos empregados, ou seja, o número de saídas enquanto percentagem do número de empregados” (Baron & Armstrong, 2007, p. 49).

Ora, os dados analisados e interpretados através de medições, fornecem assim informação sobre o CH, esta por sua vez, serve de base à avaliação, planeamento e ação (Baron & Armstrong, 2007).

1.3.2. Medir o capital humano

Como temos vindo a compreender, a GCH é parte de uma abordagem integrada da GP. Com efeito, para Baron e Armstrong (2007, p. 57) o processo de GCH pode ser visto como “uma abordagem holística que visa comprovar o valor das pessoas e gerar valor acrescentado por intermédio das mesmas.” Neste sentido, torna-se necessário desenvolver métodos de medição desse valor assim como do impacto das práticas de GRH (Baron & Armstrong, 2007). No entanto, importa ressaltar que nem todas as organizações têm os mesmos recursos adequados para implementar um sistema de gestão ou de medida do CH (Young, 2005).

Então, Young (2005) sugere quatro fases para medir o CH (cf. anexo II, figura VI). Para o autor, na fase inicial as empresas devem desenvolver algumas métricas simples

relacionadas com a sua estratégia; já na fase de *benchmarking* as empresas precisam de aferir os resultados das suas métricas com os resultados das mesmas métricas em outras organizações; na fase de ligação, as empresas devem interligar as métricas de CH de modo a compreender o desempenho da empresa; finalmente, na fase de maturidade as empresas devem ser capazes de prever o seu desempenho e de integrar as suas métricas no processo de decisão na gestão estratégica.

O envolvimento dos colaboradores encontra-se correlacionado com o lucro empresarial (Young, 2005). Com efeito, empresas com colaboradores altamente envolvidos têm um aumento no seu lucro, enquanto que empresas com colaboradores com baixo nível de envolvimento têm um declínio no seu lucro (Young, 2005).

Ora, as empresas com elevado desempenho não implementam apenas algumas métricas, na verdade elas são hábeis e estratégicas em conseguir apoio dentro da organização e incorporam a noção de GCH por toda a empresa (Young, 2005).

Já no que concerne à classificação das medições, importa mencionar Kearns (2005) que distingue três classificações básicas, nomeadamente, medições de atividade, que registam o nível de atividade; medições do desempenho, que avaliam as melhorias do desempenho em termos de contributo, produtividade e rendibilidade e; medições do valor acrescentado, que avaliam a medida em que o valor medido do contributo das pessoas excede o custo da geração desse valor.

Por sua vez, Bancalero (2007) apresenta cinco classificações diferentes de indicadores. A primeira considera duas formas de medição do CH, nomeadamente, indicadores tradicionais, ou seja, aqueles normalmente denominados de rácios de RH e que consideram a informação sem sentido crítico ou objetivo específico; e os indicadores estratégicos, isto é, aqueles que trabalham a informação com o propósito de medir algum fator que detenha impacto (direto ou indireto) sobre a estratégia da empresa, sendo estes últimos aqueles utilizados num SCCH.

A segunda classificação mencionada pelo autor comporta a distinção entre indicadores *hard* e indicadores *soft*. Os primeiros são construídos a partir de aspetos com base quantitativa e objetiva (por exemplo [p.e.], número [nº] de horas de formação por empregado), já os segundos baseiam-se na informação recolhida a partir da quantificação

de elementos mais subjetivos (p.e. índice de motivação dos empregados) (Bancaleiro, 2007).

Outra classificação apresentada por Bancaleiro (2007) distingue indicadores quanto ao seu conteúdo, nomeadamente, indicadores de quantidade, que concernem ao resultado numérico de uma medição de um fenómeno num determinado período de tempo (p.e. nº de engenheiros civis recrutados no primeiro trimestre); indicadores de qualidade, que retratam de uma forma quantitativa os erros produzidos ou defeitos imputados a um processo num determinado período (p.e. taxa de erros mensais no processamento salarial); indicadores de tempo, que medem a duração de um dado processo (p.e. tempo médio de recrutamento); indicadores de custo ou benefício, que resultam da medição em dinheiro de um dado processo (p.e. custo médio por pessoa recrutada); e indicadores de satisfação, que revelam o grau em que o resultado de um dado processo esteve congruente com as expectativas de participantes ou clientes (p.e. satisfação com o recrutamento). Na apresentação desta classificação o autor chama a atenção para o facto de as primeiras quatro classificações serem tendencialmente quantitativas (*hard*) e a última tendencialmente qualitativa (*soft*).

A quarta classificação apresentada por Bancaleiro (2007) delimita os indicadores de acordo com o tipo de escala utilizada, dividindo-os em indicadores nominais, ou seja aqueles que indicam categorias ou diferenças entre grupos e resultam da medição simples de um dado atributo (p.e. nº de mulheres); indicadores ordinais, isto é, aqueles que recorrem a listas ordinais que informam o posicionamento de várias medições (p.e. *ranking* dos melhores vendedores); indicadores de intervalo, ou seja, aqueles que classificam um fenómeno numa escala que detém mais do que duas hipóteses de classificação, assumindo que o intervalo entre os pontos da escala é sempre igual (p.e. inquéritos com resposta em escala de *Lickert*); e indicadores de rácio, isto é, aqueles que recorrem a unidades de medida com significado inerente (euros, horas, etc.) para comparar valores mais facilmente (p.e. taxa de absentismo).

Finalmente, a última classificação apresentada pelo autor distingue indicadores de retorno (*lagging indicators*) de indicadores de orientação (*leading indicators*). Ora, os primeiros medem o impacto de decisões anteriores sendo, contudo, de utilidade reduzida para tomar decisões ou fornecer indicações para o futuro (p.e. retorno sobre o investimento [ROI], valor atual líquido [VAL], etc.) (Bancaleiro, 2007). Já os segundos “avaliam o estado de evolução

de alguns fatores que influenciam o negócio e por isso permitem que com base neles sejam tiradas conclusões e feitas previsões sobre a evolução futura do negócio” (Bancaleiro, 2007, p. 48) (p.e. taxa de reclamações, índice de satisfação dos empregados, etc.).

1.3.3. Dificuldades de medição

Satisfação do cliente, inovação, prestação do serviço, entre outras, são áreas influenciadas pelo CH que dependem largamente de fatores contextuais pelo que a sua medição é difícil (Baron & Armstrong, 2007). Contudo, Bancaleiro (2007) salienta que a subjetividade que se prende com os assuntos relacionados com a GRH é um mito e que embora alguns aspetos da GP, como por exemplo a satisfação, sejam difíceis de medir, eles podem ser inferidos e medidos de diversas formas.

Esta dificuldade leva-nos a outra que concerne ao receio por parte de muitos gestores de RH na medição, muito devida ao desconhecimento da sua realização ou à complexidade que lhe é imputada (Bancaleiro, 2007). No entanto, o autor salienta que embora exija preparação, não é necessária uma especialidade em estatística para ser capaz de organizar e gerir um sistema de medição.

Outra dificuldade de medição advém do facto de que o CH não é propriedade da organização, mas sim garantido através da relação contratual (Baron & Armstrong, 2007). Na verdade, o grau de esforço investido no trabalho é decidido pelo trabalhador pelo que as organizações precisam de identificar os elementos que fomentam esse esforço de modo a promovê-lo (Baron & Armstrong, 2007).

Assim, para Baron e Armstrong (2007), o CH representa a adequação entre a oferta e a procura de aptidões humanas. Por sua vez, o contributo do CH depende da oferta e da relevância das competências dos colaboradores para as necessidades da organização decorrentes da sua estratégia (Baron & Armstrong, 2007).

1.3.4. Novas tendências na medição do desempenho organizacional

São vários os modelos existentes atualmente para medir o CH de modo a gerar informação útil para a empresa. O interesse nestas medidas, particularmente no BSC é imenso, sendo que uma elevada percentagem de empresas recorre a esta ferramenta (Phillips, 2005). Na verdade, nos últimos anos têm-se verificado um interesse crescente em *scorecards* como ferramentas que refletem medidas apropriadas numa organização (Phillips, 2005).

Ora, para serem apropriadas estas medidas devem medir aquilo que é efetivamente importante e tornar a medição significativa no sentido de apoiar a tomada de decisão (Becker et al., 2001; Ingham, 2011).

Contudo, esta tarefa não é de todo fácil uma vez que a maioria de medidas importantes em RH são intangíveis (Bancalero, 2007; Becker et al., 2001; Huselid et al., 2005). Porém, Bancalero (2007) defende e propõe a tangibilidade dos intangíveis baseada em vetores que explicam o atual paradigma de mudança permanente, nomeadamente, os novos paradigmas económicos, a era dos intangíveis e o BSC, vejamos cada um deles individualmente.

Novos paradigmas económicos

O primeiro vetor descrito pelo autor concerne aos novos paradigmas económicos. Na verdade, as mudanças ocorridas no contexto económico evidenciaram a importância dos RH uma vez que é deles que depende a adaptação da empresa aos desafios do mercado e, em última análise, a sua sobrevivência a longo prazo (Câmara et al., 2013).

Neste contexto, Geada et al. (2012) sintetizam num quadro (cf. anexo I, quadro III) as principais diferenças ocorridas na evolução dos modelos económicos e que marcaram fortemente o atual quadro empresarial.

Na verdade, esta Nova Economia caracteriza-se por estabelecer parcerias com os *stakeholders* e por tendencialmente transferir poder para os colaboradores e valorizar os seus conhecimentos, vistos como chave do sucesso empresarial, e que se traduzem em novas formas de relacionamento com o trabalho (Geada et al, 2012).

Com efeito, graças ao desenvolvimento e democratização das tecnologias de informação, as mudanças ocorrem rápida e exponencialmente à nossa volta (Bancaleiro, 2007). De facto, a informação propaga-se quase imediatamente e a nível mundial, pelo que obriga a novas formas de gestão caracterizadas pelo estado de alerta permanente e repensar contínuo de soluções (Bancaleiro, 2007). De acordo com Bancaleiro (2007) este novo paradigma económico ligado à mudança permanente, acarretou a sobreavaliação de novas competências organizacionais, tais como a inovação e a cultura da empresa. Outro paradigma económico é o da globalização da arena de negócios. Esta globalização promoveu um significativo aumento da competitividade assim como da complexidade da gestão (Bancaleiro, 2007). Uma terceira característica do nosso tempo é, segundo Bancaleiro (2007) a qualidade medida pela satisfação do cliente. Atualmente, esta qualidade foca-se na oferta de soluções economicamente mais baixas que respondam às especificidades das necessidades dos clientes (Bancaleiro, 2007). Por último, a enorme disponibilidade de capital financeiro levou à sua sobrevalorização (Bancaleiro, 2007).

Era dos Intangíveis

Com a emergência da era da informação, as empresas deixaram de alcançar vantagem competitiva sustentável com o simples lançamento de nova tecnologia ou com uma gestão imaculada de ativos e passivos financeiros (Kaplan & Norton, 1996a). Com efeito, o ambiente da era da informação requer novas capacidades para alcançar o sucesso competitivo, tanto para as organizações industriais como para as de serviços. Na verdade, Kaplan e Norton (1996a) informam que a habilidade de uma companhia em mobilizar e explorar os seus ativos tangíveis ou invisíveis tem-se tornado cada vez mais decisiva do que o investimento e a gestão de ativos físicos, tangíveis. Para uma melhor compreensão desta distinção consultar o quadro IV do anexo I.

Com efeito, Kaplan e Norton (1996a) perceberam que na atualidade são os ativos intangíveis aqueles que criam valor para as organizações. Efetivamente, Ciprian et al. (2012) evidenciam a importância destes ativos reportando os resultados de um estudo recente que informa que em 1978 os ativos intangíveis constituíam 5% dos ativos totais de uma organização, já em 1998, os ativos intangíveis constituíam 72% dos ativos, sendo que, atualmente, 75-85% dos ativos são intangíveis. Nesse sentido, Lev, 2003 (citado em

Ciprian et al., 2012) explica a culminação dos ativos intangíveis através de uma figura (VII) que pode ser consultada no anexo II.

Ora, para Kaplan e Norton (1996a, p. 3), os ativos intangíveis permitem a uma organização: (1) “desenvolver relações com os clientes que retêm a lealdade dos clientes existentes e permitem servir com eficácia e eficiência novos segmentos de clientes e áreas de mercado”; (2) “Introduzir produtos inovadores e serviços desejados por segmentos de clientes-alvo”; (3) “produzir produtos customizados de elevada qualidade e serviços a baixo-custo e com prazos de entrega curtos”; (4) “mobilizar as competências dos colaboradores e motivação para melhoria contínua em processos de capacidades, qualidade, e tempos de resposta” e; (5) “implementar tecnologia de informação, bases de dados e sistemas.”

Ora, nesta idade da informação, as organizações funcionam sobre diferentes assunções. Com efeito, as competências funcionais em elaboração, compra, distribuição, *marketing*, e tecnologia combinadas, geram atualmente, vantagem competitiva (Kaplan & Norton, 1996a). Para além disso, e como temos vindo a compreender, os clientes estão mais exigentes e visam produtos customizados (Kaplan & Norton, 1996a). Ainda, importa salientar que não existem fronteiras domésticas e que a competição se realiza numa escala global (Kaplan & Norton, 1996a). Para além disso, a inovação tem um papel crítico na medida em que os ciclos de vida dos produtos encurtam-se continuamente (Kaplan & Norton, 1996a). Finalmente, o conhecimento dos colaboradores, nomeadamente daqueles que exercem funções analíticas, como os engenheiros, *marketeers*, gestores, entre outros, tornou-se crítico na medida em que estes colaboradores têm que pensar para resolver problemas e assegurar a qualidade (Kaplan & Norton, 1996a).

Consequentemente, estes intangíveis não só têm um impacto nos mercados e nos resultados dos negócios como se têm evidenciado como fonte de vantagem competitiva (Bancalero, 2007; Baron & Armstrong, 2007; Dădârlat & Dumitrașcu, 2015; Sezões, 2012).

Balanced Scorecard

Ao longo de vários anos as organizações têm medido o desempenho recorrendo essencialmente a indicadores financeiros como, por exemplo, *cash flow*, lucro,

rentabilidade, rentabilidade do investimento, *stocks*, equipamentos, entre outros, através dos quais avaliavam valores tangíveis (Pinto, 2009).

Porém, esta análise tradicional baseada em rácios, tornou-se insuficiente para avaliar o desempenho das organizações, evidenciando uma necessidade de estabelecer indicadores não financeiros que proporcionem uma melhor tomada de decisão (Kaplan & Norton, 1996a).

Assim, em 1990, Kaplan e Norton convictos de que as medidas financeiras do desempenho se tinham tornado ineficazes para as empresas modernas, realizaram um estudo com o objetivo de explorar novos métodos de medição do desempenho (Almeida, 2014). Nesse estudo surgiu o conceito do BSC.

O BSC é definido por Kaplan e Norton (1992) como um instrumento de gestão que visa fornecer uma visão global e integrada do desempenho das áreas críticas do negócio. Por sua vez, Niven (2003, p. 14) descreve o BSC como “um conjunto cuidadosamente selecionado de medidas quantificáveis derivadas da estratégia de uma organização.” Já Russo (2009, p. 28) define o BSC como um “sistema multidimensional de avaliação do desempenho.”

Kaplan e Norton (1992) sugerem, assim, para além da perspetiva financeira, três novas perspetivas não financeiras, nomeadamente, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, que funcionam em equilíbrio (*Balanced*) e são quantificadas através de indicadores (*scorecards*). Com efeito, Coe e Letza (2014) explicitam que o BSC complementa as medidas financeiras, que exibem os resultados das medidas já tomadas, com medidas operacionais, tais como a satisfação do cliente, processos internos e inovações. Importa salientar que cada perspetiva se encontra interligada com as restantes através de objetivos e indicadores, exibindo relações de causa-efeito entre elas (Pinto, 2009).

O mérito desta metodologia consiste em focar que o sucesso empresarial não depende apenas dos seus resultados de negócio a curto prazo, mas também da sua estruturação interna para ganhar eficiência e ainda, das competências detidas pelos seus colaboradores (Câmara et al., 2013).

Pelas suas características, o BSC tornou-se uma ferramenta ideal para alinhar objetivos estratégicos de negócio a unidades de negócio, equipas e colaboradores (Santos, 2006). Para Russo (2009) este modelo destaca-se por permitir um equilíbrio entre objetivos de curto, médio e longo prazo, assim como de indicadores financeiros, indicadores não financeiros, indicadores de tendência e indicadores de ocorrência, e ainda, das perspetivas internas e externas do desempenho da empresa. Já para Niven (2003) o equilíbrio da BSC é traduzido no equilíbrio entre: indicadores de sucesso financeiros e não financeiros; os constituintes internos e externos da organização e; indicadores indutores e indicadores de resultados do desempenho. Para uma melhor compreensão desta ferramenta consultar o anexo III.

1.5. *Scorecard* de capital humano

Como vimos, as empresas de hoje enfrentam uma miríade de desafios por causa da tecnologia, comunicação rápida e competição elevada (Murad & Asaduzzaman, 2014). Como vimos, atualmente os RH são considerados fatores críticos para o sucesso (Murad & Asaduzzaman, 2014). Tendo isso em consideração, Becker et al. (2001), baseando-se no BSC, elaboraram o SCRH, ou segundo Bancalero (2007) o SCCH. Desde então, um número cada vez maior de gestores tem desenvolvido um *scorecard* para refletir o segmento do CH envolvido no seu negócio (Phillips, 2005).

O SCRH é definido por Murad e Asaduzzaman (2014) como a valorização dos RH em revelar contribuição no alinhamento da estratégia organizacional. Esta ferramenta é tanto uma medida como um sistema de avaliação para redefinir o papel de RH como um parceiro estratégico (Murad & Asaduzzaman, 2014). Por sua vez, Bancalero (2007, p. 186) define o SCCH como 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.

Na verdade, estes instrumentos são atraentes por permitirem uma rápida comparação de medidas chave e examinar o estado do CH na empresa (Phillips, 2005). Com efeito, esta ferramenta visa sobretudo servir como ponto de orientação para definir prioridades na

política de RH e servir de base à medição do desempenho e contribuição na área de RH (Bancalero, 2007). De facto, ao evidenciar a contribuição dos RH para a estratégia global da empresa através de métricas (números), aquela torna-se clara e é aceite pelas outras funções (Becker et al., 2001). Ainda, enquanto ferramenta de gestão, os *scorecards* são importantes para delimitar a direção do investimento no CH e melhorar ou manter o desempenho organizacional através da implementação de programas preventivos (Phillips, 2005).

1.5.1. Conceitos fundamentais

Antes de explicitar o SCCH importa clarificar alguns conceitos que servem de base a esta ferramenta, nomeadamente, RH como parceiro estratégico, a arquitetura de RH como ativo estratégico, a influência estratégica dos RH e, os tangíveis de RH. Vejamos cada um em concreto.

RH como parceiro estratégico: o desafio de medir³

Como temos vindo a compreender é difícil medir a influência dos RH no desempenho da empresa (Becker et al., 2001). Com efeito, com o *shift* na base de produção da nova economia do capital físico para o intelectual, os gestores de RH têm sido pressionados para evidenciar exatamente como é que eles criam valor para a organização e desafiados a ser um parceiro estratégico do negócio⁴ (Becker et al., 2001).

Por conseguinte, para mostrar o impacto que têm na estratégia da empresa, os RH têm primeiro que compreender qual é essa estratégia, ou seja, qual é o plano para desenvolver e manter vantagem no mercado e; de seguida têm de compreender quais as implicações dessa estratégia para os RH (Becker et al., 2001). Em suma, “eles têm que se mover de uma perspetiva *bottom-up* (que enfatiza RH tradicionais e em conformidade) para uma perspetiva *top-down* (que enfatiza a implementação da estratégia)” (Becker et al., 2001, p. 3). Por último, precisam de sistemas de avaliação inovadores que demonstrem

³ Becker et al. (2001).

⁴ Confrontar com páginas 11 e 12 do presente documento.

efetivamente a sua influência nas variáveis económicas mais importantes para os CEO's⁵ – lucro e valor dos acionistas (Becker et al., 2001).

Na verdade, os modelos de RH atuais são a evolução dos RH como parceiros estratégicos e que podemos ver na figura VIII do anexo II.

A arquitetura de RH como ativo estratégico

Para Becker et al. (2001, p. 12) “se o foco da estratégia corporativa é criar vantagem competitiva sustentável, então o foco da estratégia de RH é igual na íntegra. É o de maximizar a contribuição de RH em direção ao mesmo objetivo, criando assim valor para os acionistas.”

Então, a base da fundação do papel estratégico de RH são as três dimensões na cadeia de valor, representadas pela arquitetura da empresa: a função, o sistema e os comportamentos dos colaboradores (Becker et al., 2001). Os autores usam o termo arquitetura para “descrever o *continuum* que vai desde os profissionais de RH, passando pela função de RH até ao sistema de RH, políticas e práticas que se relacionam com este, através das competências, motivações e comportamentos associados dos colaboradores da empresa” (Becker et al., 2001, p. 12).

Ora, a dimensão FRH prende-se com o facto que uma base da estratégia de RH que crie valor é uma infraestrutura de gestão que compreenda e seja capaz de implementar a estratégia da empresa (Becker et al., 2001). Assim os gestores de RH devem compreender o seu papel estratégico enquanto líderes desse processo (Becker et al., 2001). Nesse sentido devem desenvolver as suas competências com maior impacto no desempenho organizacional, ou seja, as competências de negócio e de GERH (Becker et al., 2001).

Por sua vez, a dimensão sistema de RH salienta que o sistema de RH é vital para a influência estratégia dos RH (Becker et al., 2001). O modelo adotado pelos autores é denominado de sistema de trabalho de elevado desempenho [*HPWS*⁶]. Neste sistema cada elemento dos RH é desenhado para maximizar a qualidade geral do CH em toda a

⁵ *Chief Executive Officer*, ou diretor executivo em Português.

⁶ *High-Performance Work Systems*, em português, sistemas de trabalho de elevado desempenho.

organização (Becker et al., 2001). Assim, é construído para manter um *stock* de CH talentoso e faz o seguinte: alinha as decisões de seleção e promoção para validar modelos de competências; desenvolve estratégias que fornecem apoio oportuno e eficiente para as competências exigidas pela implementação da estratégia da empresa e; estabelece políticas de gestão do desempenho e de compensação que atraem, retêm e motivam colaboradores de elevado desempenho (Becker et al., 2001). Estas ações são fundamentais para melhorar a tomada de decisão no que concerne à qualidade dos colaboradores (Becker et al., 2001). As empresas de elevado desempenho adotam políticas e práticas que se focam na atração, recrutamento, seleção e desenvolvimento de profissionais talentosos (Becker et al., 2001). Este sistema permite criar valor e único para o cliente assim como alavanca recursos com esse valor (Becker et al., 2001). Neste sistema as políticas e práticas de RH estão fortemente alinhadas à estratégia competitiva da empresa e seus objetivos operacionais (Becker et al., 2001).

Finalmente, a dimensão comportamentos estratégicos dos colaboradores, concerne ao “subconjunto de comportamentos produtivos que serve diretamente para implementar a estratégia da empresa” (Becker et al., 2001, p. 20). Importa salientar que estes se dividem em duas categorias: os comportamentos nucleares (*core behaviors*), que advêm diretamente de competências nucleares definidas pela empresa; e, comportamentos específicos à situação (*situation-specific behaviors*), que são essenciais em pontos-chave da empresa ou cadeia de valor de uma unidade de negócio (Becker et al., 2001). A importância do foco nos comportamentos prende-se com o seu papel vital na implementação da estratégia da empresa (Becker et al., 2001). Neste sentido, compreender como as pessoas e processos criam valor para a empresa é o primeiro passo. Com efeito, isto vai revelar quais os comportamentos nucleares requeridos pela empresa e quais aqueles com valor específico em pontos-chave da cadeia de valor (Becker et al., 2001). Em segundo lugar, é necessário perceber que não se afetam diretamente os comportamentos estratégicos, mas que estes são o resultado final de uma arquitetura de RH mais abrangente (Becker et al., 2001).

Clarificar e medir a influência estratégica dos RH⁷

Para Becker et al. (2001) é interessante analisar a energia que pode ser criada quando a organização alinha a sua arquitetura de RH com o seu plano mais abrangente de implementação estratégica. Para conseguir esse alinhamento as empresas devem compreender primeiro como é que querem que a estratégia seja implementada (Becker et al., 2001). Este processo foca-se em duas dimensões: largura e fluxo ocasional. No que concerne à largura, importa salientar que a empresa não deve considerar só a perspetiva financeira mas sim os impulsionadores do desempenho (*performance drivers*) que ela identifica como fatores chave de sucesso (Becker et al., 2001). Por sua vez, o fluxo ocasional concerne aos vários alinhamentos entre os determinantes financeiros e não financeiros do desempenho organizacional, compreendendo e integrando a lógica casual (causa-efeito) (Becker et al., 2001).

Em segundo lugar, as empresas devem compreender quais as medidas de desempenho que capturam o processo de implementação da estratégia, ou seja, incorporar métricas na base conceptual da sua visão depois de compreenderem a história da criação de valor (Becker et al., 2001).

Importa salientar que depois de compreenderem estas duas questões os gestores de topo devem comunicá-las aos gestores intermédios e por aí em diante até todos os colaboradores compreenderem como apoiar o sucesso da empresa (Becker et al., 2001).

Compreender os tangíveis de RH (HR Deliverables)

De acordo com Becker et al. (2001, p. 30) “compreender os fatores-chave de sucesso é essencial para medir a função tradicionalmente elusiva de RH como impulsionadora do desempenho organizacional. Depois de ancorar os RH na sua implementação estratégica a empresa consegue visualizar as conceções entre RH e os impulsionadores de sucesso (*success drivers*) da empresa. Ao medir o efeito dos RH sobre estes impulsionadores, a empresa pode quantificar o impacto estratégico global dos RH.”

⁷ (Becker et al., 2001).

Consequentemente, para integrar os RH num sistema de avaliação do desempenho organizacional os gestores têm de identificar os pontos de intersecção entre os RH e o plano da empresa de implementação da estratégia. Estes pontos concernem os *strategic HR deliverables*, ou seja, os resultados da arquitetura que servem para executar a estratégia da empresa (Bancaleiro, 2006; Becker et al., 2001). Estes contrastam com os *HR doables* que se focam na eficiência e atividade do sistema de RH (Bancaleiro, 2006; Becker et al., 2001).

Ora, Becker et al. (2001) e Bancaleiro (2006) distinguem dois tipos de *strategic HR deliverables*, nomeadamente, *performance drivers* (impulsionadores do desempenho) e *performance enablers* (facilitadores do desempenho). Os primeiros, são relacionados com as competências ou ativos nucleares (*core*) relacionadas com as pessoas, tais como produtividade dos empregados ou satisfação dos empregados (Becker et al., 2001). Já os segundos reforçam os *performance drivers* e podem referir-se, por exemplo, a uma alteração no sistema de recompensas que possa encorajar uma manutenção ativa em vez de reativa e assim melhorar o tempo médio de cobrança (Bancaleiro 2006; Becker et al., 2001). Importa salientar que um *performance driver* pode ter vários *performance enablers* (Becker et al., 2001).

1.5.2. Fases de construção de um scorecard de capital humano

Para formalizar o papel estratégico dos RH Becker et al. (2001) sugerem um modelo de sete passos (cf. anexo II, figura IX), vejamos cada um destes em detalhe.

1º passo: definir claramente a estratégia do negócio

Focar-se em como implementar a estratégia, em vez de em que consiste a estratégia, a liderança consegue facilitar a discussão acerca de como comunicar os objetivos da empresa por toda a organização (Becker et al., 2001). Os autores salientam que clarificar a estratégia em termos específicos é uma tarefa que exige prática, sendo o ponto chave declarar os objetivos da empresa de um modo que os colaboradores compreendam o seu papel e a organização saiba como medir o sucesso dos colaboradores no alcance desses objetivos (Becker et al., 2001).

2º passo: construir um “caso do negócio” para os RH enquanto ativo estratégico

Para Becker et al. (2001, p. 37) “depois de clarificar a estratégia, os profissionais de RH têm de construir um *caso de negócio* claro para “como” e “quando” os RH podem apoiar essa estratégia.” O benefício de elaborar este *caso de negócio* prende-se com mais de uma década de pesquisas que os autores elaboraram em mais de 2800 empresas, onde concluíram que um sistema de trabalho de elevado desempenho (*HPWS*) se encontra positivamente correlacionado com o desempenho da empresa (Becker et al., 2001). Contudo, importa salientar que uma simples mudança nas práticas de RH não leva a resultados positivos imediatos, à semelhança do passo anterior, é uma tarefa que exige prática e esforço por parte dos profissionais de RH (Becker et al., 2001).

Para além disso, o *caso de negócio* para um papel estratégico de RH deve também incorporar a influência-chave dos RH na implementação da estratégia assim como o papel dos sistemas de medida focados na estratégia (Becker et al., 2001). A figura X no anexo II é baseada numa pesquisa efetuada em mais de 400 empresas e descreve o modelo para o *caso de negócio*.

Assim, de acordo com a pesquisa efetuada, o que diferencia as empresas bem-sucedidas das empresas “mal-sucedidas” é a implementação da estratégia e não o seu conteúdo (Becker et al., 2001). Ainda, uma “implementação estratégica bem-sucedida é impulsionada pelo foco estratégico dos colaboradores, alinhamento de RH, e um sistema equilibrado de medição do desempenho” (Becker et al., 2001, p. 40). Com efeito, a chave para uma implementação bem-sucedida é a interação destes elementos a par com a efetiva gestão do conhecimento (Becker et al., 2001).

3º passo: criar um mapa estratégico

Tendo em consideração que os valores embutidos aos produtos e processos são resultado de um processo cumulativo complexo – cadeia de valor, o sistema de medição de desempenho deve ter em consideração todas as ligações nessa cadeia (Becker et al., 2001). Ora, para construir o processo de criação de valor da empresa Becker et al. (2001) recomendam a elaboração do mapa estratégico (cf. Anexo III – mapa estratégico). Os autores (Becker et al., 2001, p. 41) chamam a atenção para algumas questões relativas à

elaboração deste processo: “Que metas/objetivos /resultados estratégicos são críticos e não apenas convenientes?; Quais são os *performance drivers* para cada meta?; Como vamos medir o progresso relativamente a essas metas?; Quais são as barreiras para alcançar cada meta?; Como têm de se comportar os colaboradores para assegurar que a empresa alcança essas metas?; Está a FRH a fornecer à empresa colaboradores com as competências e comportamentos necessários para alcançar essas metas?; Se não, o que precisa de mudar?”

Estas perguntas geram informação acerca de como a FRH está a contribuir para o sucesso da empresa (Becker et al., 2001). Importa salientar que esta ferramenta pode ser complementada com outras como questionários (Becker et al., 2001). Ora, um “mapa estratégico do processo de criação de valor contem hipóteses, ou predições, de quais os processos organizacionais que impulsionam a *performance* da empresa. Normalmente, a empresa valida estas hipóteses apenas depois de alcançar alvos nos *performance drivers* e observar o impacto destes nos resultados do desempenho da empresa.” (Becker et al., 2001, p. 41).

4º passo: identificar os tangíveis de RH dentro do mapa estratégico

Os gestores de RH devem assumir responsabilidade para descrever os *performance drivers* de RH e os *performance enablers de RH* no mapa estratégico (Becker et al., 2001). Para isso, os autores recomendam “perguntar a si próprio quais os *HR deliverables* (ambos *performance drivers* e *enablers*) que apoiam os *performance drivers* no nível da empresa, representados no mapa estratégico” (Becker et al., 2001, p. 42). Os autores recomendam ainda que os gestores se foquem no “tipo de comportamentos estratégicos que são amplamente uma função de competências, recompensas e organização do trabalho” (Becker et al., 2001, p. 42).

5º passo: alinhar a arquitetura de RH com os tangíveis de RH

Até este passo colocámo-nos numa posição em que pensamos de “cima para abaixo” (*top-down*) de forma a compreender quais os resultados de RH demonstrados pela estratégia (Becker et al., 2001). Neste passo, vamos tentar perceber de que forma estruturar o

sistema de RH (competências, recompensas, organização do trabalho, entre outros) de modo a fornecer esses resultados (*HR deliverables*) (Becker et al., 2001). A figura XI do anexo II ilustra como um sistema de RH adequadamente alinhado cria resultados de RH (*HR deliverables*: baixa rotatividade entre colaboradores sênior de I&D) que ativam um *Key performance driver* (tempo de ciclo I&D) no mapa estratégico (Becker et al., 2001).

Implementar este passo significa “desenvolver um modelo de competências e um programa de competências que forneça as *HR deliverables* requeridas pela estratégia” (Becker et al., 2001, p. 46). Ou seja, alinhar o sistema de RH com o sistema mais amplo de implementação da estratégia (Becker et al., 2001). Para fazer isto é necessário compreender “como os componentes internos do sistema de RH se interligam entre si (alinhamento interno) assim como compreender como o sistema de RH se alinha (apoiar) com os outros elementos da cadeia de valor da empresa (alinhamento externo)” (Becker et al., 2001, p. 46 e 47).

Estes conceitos de alinhamento externo e interno são interrelacionados. Em concreto, o “alinhamento interno é necessário, mas não suficiente por si só para o alinhamento externo ocorrer” (Becker et al., 2001, p. 47). Na verdade, uma falha no alinhamento entre sistema de RH e implementação da estratégia pode destruir o valor existente (Becker et al., 2001).

6º passo: elaborar um sistema estratégico de avaliação/ medição/mensuração de RH

Até agora desenvolvemos a arquitetura de RH e preparamos terreno para a relacionar com o desempenho da empresa (Becker et al., 2001). Neste passo vamos elaborar o sistema de mensuração de RH (Becker et al., 2001). Para o criar com precisão é necessário desenvolver métricas válidas de *HR deliverables* (Becker et al., 2001). Esta tarefa comporta duas dimensões: primeiro, têm de se selecionar as medidas adequadas (é importante selecionar os *HR performance drivers* e *enablers* corretos), o que exige a compreensão clara da cadeia de implementação estratégica efetiva na empresa); em segundo lugar, têm de se selecionar as métricas corretas para esses *deliverables*; finalmente, é necessário medir com precisão essas variáveis (Becker et al., 2001). Importa salientar que quanto mais sofisticado for o sistema de medição do desempenho, melhores serão os eventuais benefícios (Becker et al., 2001).

7º passo: implementar uma gestão com base em medições/ métricas.

Depois de elaborar os passos *supra* descritos desenvolvemos um SCRH, visto pelos autores como uma poderosa ferramenta de gestão. Importa, contudo, mencionar que a sua implementação acarreta mais do que uma simples medição do impacto dos RH no desempenho da empresa (Becker et al., 2001). Com efeito, se ele estiver devidamente “alinhado com os imperativos estratégicos da empresa, os profissionais de RH terão novos *insights* do que é realmente necessário para efetivamente gerir os RH como um ativo estratégico” (Becker et al., 2001, p. 51). Na verdade, os autores salientam que implementar os passos de elaboração do SCRH exige mudança e flexibilidade consideráveis (Becker et al., 2001). Para além disso, focam que o SCRH deve ser continuamente revisto de modo a permanecer estrategicamente significativo, em concreto, devem ser revistos os *deliverables*, com especial foco nos *enablers*, por estes terem uma ligação privilegiada com objetivos específicos do negócio (Becker et al., 2001).

Já, Bancalero (2007) salienta que criar um SCCH exige mudança organizacional que deve ser bem gerida sob pena de insucesso. Pelo que a liderança assume assim um papel fundamental devendo ter zelo em (in)formar todos os participantes no processo acerca dos seus objetivos, fases e benefícios (Bancalero, 2007).

Posto isto, Bancalero (2007, p. 200) sugere seis fases de construção de um *Scorecard* conforme podemos analisar na figura XII no anexo II.

1. Entender a estratégia do negócio, ou seja, perceber a cadeia de valor do negócio e seus *performance drivers* principais, definindo a estratégia de modo específico e estabelecendo objetivos claros e mensuráveis (Bancalero, 2007).
2. Criar um *People Plan*: primeiro devem ser sintetizados os *performance drivers* chave do plano do negócio, estabelecendo uma ligação de lógica causal entre eles assim como as possibilidades de contribuição da área de RH (Bancalero, 2007). O plano deve ser claro, específico, detalhado e com objetivos orientados para a ação (Bancalero, 2007). Para além disso, deve indicar os resultados pretendidos para cada *performance driver*, assim como os componentes-chave do SGRH que suportam os resultados visados (Bancalero, 2007). Finalmente, deve focar-se na criação de valor (Bancalero, 2007).

3. Tradução dos Resultados RH e das principais medidas de Eficiência RH em métricas, ou seja, selecionar indicadores (Bancaleiro, 2007). Para isso, deve responder-se a questões técnicas como a abrangência da medição, a periodicidade, o universo, escalas de avaliação, construção de questionários, entre outros (Bancaleiro, 2007). Importa salientar que o *People plan* deve incluir ambos indicadores de retorno (*lagging*) e de orientação (*leading*) (Bancaleiro, 2007).
4. Verificar alinhamento entre os Resultados de RH e os *performance drivers* do plano de negócios (alinhamento externo) e entre os Resultados RH e a Eficiência RH (alinhamento interno) (Bancaleiro, 2007). Isto significa que todos os indicadores de Resultados RH têm de ser ligados com todos os *performance drivers* e com todas medidas de eficiência RH (Bancaleiro, 2007).
5. Comunicação e implementação, ou seja, conhecimento do processo e foco nos objetivos prioritários (Bancaleiro, 2007). Em concreto, a comunicação externa é fundamental para que as outras áreas e a direção da empresa estejam conscientes do compromisso estratégico dos RH e a forma como este vai ser medido; a comunicação interna é crucial para a motivação do pessoal e foco contínuo nos objetivos prioritários e produtividade da equipa. Importa salientar que a comunicação é feita de cima para baixo (*Top-down*) e que os objetivos do SCCH devem estar alinhados (cascata) aos objetivos dos membros da equipa de RH.
6. Avaliar periodicamente e retificar, ou seja, reforçar ou corrigir os objetivos do *People Plan* (Bancaleiro, 2007).

Por sua vez, Phillips (2005) salienta que algumas das razões mais importantes para utilizar o *scorecard* são gerir eficientemente o CH, otimizar o *status* do CH e impulsionar a melhoria contínua no uso do CH. Para isso, é necessário o acompanhamento contínuo e a intervenção quando necessária. Nesse sentido o autor apresenta um modelo em 10 passos necessários para impulsionar a melhoria com o uso de *scorecards* (figura XIII, anexo II).

1. Selecionar métricas: ao construir o *scorecard* é útil começar com a estratégia da empresa (Phillips, 2005). O início de qualquer projeto de medição é situar-se no contexto do processo de planeamento estratégico da empresa (Phillips, 2005). É

importante que todas as partes interessadas aceitem as métricas selecionadas (Phillips, 2005). Depois de selecionadas devem ser comunicadas a todo o grupo de gestão e *staff* de RH (Phillips, 2005).

2. *Set the target*: para cada métrica devem ser estabelecidos alvos a atingir (Phillips, 2005). Estes podem basear-se por exemplo, nas melhores práticas ou *benchmarking* (Phillips, 2005).
3. Monitorizar os dados: pode recorrer-se a relatórios ou, mais atualmente, recorre-se a *websites* onde os dados estão sempre visíveis (Phillips, 2005). Os executivos podem receber *emails* a alertar acerca de uma dada métrica, estabelecer relações, etc. (Phillips, 2005).
4. Conduzir uma análise de *gaps*: uma das tarefas mais difíceis e mais críticas é identificar os *gaps* (falhas) numa métrica específica (Phillips, 2005). Segundo Phillips (2005, p. 230) “se uma métrica atual é inferior ao alvo desejado, então isso deve ser uma causa para preocupação.” O desafio será o de identificar a falha na métrica de modo a tomar ações remediativas apropriadas, pelo que se torna necessária a recolha de informação relevante (Phillips, 2005).
5. Identificar/ selecionar ação/ solução: depois de identificar o *gap* é necessário identificar e selecionar ações de forma a solucioná-lo (Phillips, 2005). O desafio aqui será o de selecionar a ação adequada de todas as ações possíveis identificadas (Phillips, 2005).
6. Implementar ação/ solução: após selecionar a ação/ solução apropriada, esta deve ser implementada num espaço de tempo pré-determinado e tendo em consideração recursos, planeamento, recolha de dados e relatório (Phillips, 2005).
7. Prever o valor: este passo opcional refere-se à previsão do valor da ação ou solução selecionada o que permitirá estabelecer prioridades e focar na solução que se antecipe com maior retorno no investimento (Phillips, 2005). Pela sua complexidade e risco este passo deve ser reservado às soluções consideradas dispendiosas, que exigem tempo, altamente visíveis ou controversas (Phillips, 2005).
8. Monitorizar o progresso: uma vez que a análise de *gaps* se restringe às áreas com métricas abaixo do alvo, essas devem ser monitorizadas de modo a verificar o

progresso, que deve, posteriormente, ser reportado detalhadamente (Phillips, 2005).

9. Expor o valor: à semelhança do passo de prever o valor, este passo é também opcional e concerne ao cálculo do impacto da solução para colmatar o *gap* (falha) (Phillips, 2005). Também à semelhança da previsão do valor, este passo pelo elevado tempo que exige, deve ser reservado às soluções que se evidenciem como dispendiosas, envolvam vários colaboradores, sejam controversas ou que possam ser benéficas para evidenciar o valor da solução (Phillips, 2005).
10. Repetir o processo: o processo deve ser repetido de modo a ajustar as métricas e alvos, monitorizar os dados e por aí em diante (Phillips, 2005). De acordo com Phillips (2005, p. 232) “o processo de melhoria é contínuo – o *scorecard* fornece os dados e o desafio é geri-lo de uma forma proactiva que continue a melhorar o status, capacidade e sucesso do CH”.

1.5.3. Componentes de um scorecard de capital humano

Como vimos, um SCRH permite gerir os RH como ativos estratégicos e demonstrar a sua contribuição para o sucesso da empresa. Portanto, um SCRH bem elaborado deve incluir quatro temas principais: “as *HR deliverables* chave que alavancam o papel dos RH na estratégia geral da empresa, o sistema de trabalho de elevado desempenho, a extensão na qual esse sistema está alinhado com a estratégia da empresa, e a eficiência com que esses *deliverables* são gerados” (Becker et al., 2001, p. 53).

1. Identificar as *HR deliverables*: identificar *performance drivers* e *performance enablers*, consoante o processo supramencionado.
2. Sistema de trabalho de elevado desempenho: depois das *HR deliverables* estarem claramente definidas podemos “identificar e medir os elementos fundamentais do sistema de trabalho de elevado desempenho que auxiliam a gerar esses *deliverables*” (Becker et al., 2001, p. 55). Esses elementos são selecionados especificamente com o propósito de implementar a estratégia nas *HR deliverables* (Becker et al., 2001). O modo mais comum de os apresentar é mostrar a proporção de alcance em cada elemento (Becker et al., 2001). Na verdade, a influência

estratégica reside em práticas, processos e políticas de elevado desempenho (Becker et al., 2001).

3. Identificar o alinhamento do sistema de RH: para transformar um sistema de trabalho de elevado desempenho num ativo estratégico é necessário que se foque diretamente nos aspetos do CH dos drivers do processo de implementação estratégica da empresa (Becker et al., 2001). Ora, as medidas de alinhamento são conseguidas através do processo supramencionado que permite compreender quais os *HR deliverables* que criam valor na organização e, que por sua vez indicam os elementos específicos do sistema de RH (*leading indicators*) que se devem inter reforçar de modo a produzir esses *deliverables* (Becker et al., 2001). Interconectá-los desse modo permite salientar relações de causa-efeito necessárias para o apoio da contribuição dos RH no desempenho da empresa (Becker et al., 2001).
4. Identificar a eficácia das métricas de RH: existe uma multiplicidade de métricas de RH. Na elaboração do SCRH devem ser selecionadas aquelas que se adequam à empresa, tendo em consideração o processo descrito (sete passos) (Becker et al., 2001). Nesse sentido, os autores recomendam a divisão das métricas de eficácia chave em dois tipos: nucleares (*core*) e estratégicas (Becker et al., 2001). As primeiras concernem as medidas que significativas de RH que não contribuem diretamente para a implementação da estratégia da empresa (Becker et al., 2001). Por sua vez, as segundas medem a eficiência das atividades e processos de RH desenhados para produzir *deliverables* de RH (Becker et al., 2001). Esta divisão “ajuda a avaliar os benefícios em rede das *deliverables* estratégicas e guiar decisões de alocação de recursos” (Becker et al., 2001, p. 67). Selecionar métricas adequadas depende do papel que os RH detêm na estratégia da empresa (Becker et al., 2001). Phillips (2005) delimita alguns critérios para identificar métricas eficazes, que podem ser consultados no quadro V do anexo I.

Por sua vez, Bancalero (2007) sinaliza cinco componentes num SCCH. O primeiro – plano estratégico da organização, é um documento simples onde devem constar as premissas base do plano; a descrição de fatores que influenciam o futuro e seu impacto; as medidas estratégicas associadas a esses fatores assim como os objetivos a atingir; e ainda, as táticas para conduzir essas estratégias e seus planos de contingência (Bancalero, 2007).

Outra componente é o sistema de GRH, ou seja, o conjunto integrado das práticas, processos e políticas de GRH que é, no âmbito do *Scorecard*, um componente fundamental uma vez que ele consubstancia toda a infraestrutura necessária para executar o *People Plan* (Bancalero, 2007, p. 191).

Este componente - *People Plan*, é o plano estratégico de CH e é para Bancalero (2007) essencial para definir prioridades no departamento de RH; alinhar o departamento aos objetivos da empresa; evidenciar o percurso do departamento de modo proativo; e fixar objetivos de medição no departamento de RH.

Finalmente, o alinhamento externo (*People Plan* e estratégia da organização) e o alinhamento interno (componentes do SGRH) são também componentes desta ferramenta (Bancalero, 2007).

1.5.4. Criar um scorecard de capital humano

Como vimos a FRH tem evoluído, adaptando-se às evoluções internas e externas do seu ambiente, sendo hoje vista como passível de criar valor e promover vantagem competitiva, tornando-se assim uma função central da empresa (Beatty et al., 2003).

Portanto, para contribuir para o sucesso estratégico das empresas a função tem de ser capaz de se transformar e de se avaliar (Beatty et al., 2003). Nesse sentido, Beatty et al. (2003) adaptaram o BSC tornando-o num *scorecard* de RH que mede a contribuição dos RH e permite o desenvolvimento de *dashboards*⁸ de RH (Beatty et al., 2003). Dessa adaptação surgiu o SCRH que se pode analisar na figura XIV do anexo II.

Ora, no que concerne à avaliação das competências de RH os autores focam-se na perspectiva de Ulrich dos quatro papéis fundamentais⁹. Beatty et al. (2003) salientam que o foco na FRH deve ser correlacionado com a fase de ciclo de vida da empresa assim como com a sua escolha estratégica (*strategic choice*). Para medir o sucesso em cada papel, deve recorrer-se a medidas de eficiência administrativa, tais como custo-benefício por colaborador, tempo de resposta para informação requerida, entre outros (Beatty et al.,

⁸ Em português painel de bordo ou painel de controlo de RH.

⁹ Confrontar com página 12 do presente documento.

2003). Já medir a proteção dos colaboradores é uma tarefa mais complexa na medida em que tem de se ter em consideração fatores como taxas de retenção de CH crítico, taxa de crescimento de CH com competências essenciais, entre outras (Beatty et al., 2003). Por sua vez, as medidas de execução estratégica podem incluir *feedback* da gestão de linha acerca do alinhamento do sistema de RH com a estratégia do negócio, ou o nível de compreensão da força de trabalho dos RH acerca da criticidade da integração da FRH (Beatty et al., 2003). Já no que se relaciona com a mudança cultural, as medidas podem ser taxa de sucesso de contratações externas, conhecimento dos colaboradores acerca do *status* do empenho na mudança, satisfação dos gestores com as contribuições de RH para o empenho na transformação organizacional, entre outros (Beatty et al., 2003).

Já no que respeita à avaliação das práticas de RH, estas podem ser avaliadas em confronto com as melhores práticas ou *benchmarking* (Beatty et al., 2003). Neste sentido, importa salientar que não se deve focar exclusivamente numa prática ou num sistema ignorando os outros (Beatty et al., 2003).

Por sua vez, no que concerne à avaliação dos sistemas de RH importa ressaltar a visão sistémica da organização, sendo que o sistema de RH é visto como constituído por componentes básicos de RH. Ora, o alinhamento relaciona-se com “a compreensão de que diferentes negócios requerem diferentes culturas” (Beatty et al., 2003, p. 111). Já no que concerne ao foco estratégico, as empresas que seguem uma excelência operacional precisam de uma força de trabalho que “se identifique com os processos do negócio, é *treinável*, consegue aprender rápido, segue de bom grado o *plano de combate*, é focada a curto prazo, detém uma mentalidade que procura evitar desperdícios, minimizar custos, e é impulsionada pela melhoria contínua” (Beatty et al., 2003, p.111). Exemplos destas empresas são o *McDonalds*, *Continente*, *Federal Express*, entre outras.

Já nas empresas que procuram a liderança de produtos ou serviços a vantagem competitiva está fortemente relacionada com a inovação (Beatty et al., 2003). Nesse sentido, precisam de deter uma força de trabalho que produza inovação, ou seja, que se identifique com valores e se sinta confortável com o processo de descoberta (Beatty et al., 2003). Esta força de trabalho tende a ser “antiburocrática, deter foco a longo-prazo, impulsionada pelo conhecimento, elevada tolerância à ambiguidade, disposta a tomar riscos” (Beatty et al., 2003, p. 112). Exemplos destas empresas são a *Merk*, a *Nike*, *Sony*, entre outras.

No que respeita às empresas que se focam na intimidade com o cliente, estas caracterizam-se por fornecer soluções customizadas (Beatty et al., 2003). Isto exige uma força de trabalho que se identifique com o cliente e trabalhe de perto com colegas de trabalho (Beatty et al., 2003). Esta força de trabalho deve procurar constantemente o que os clientes desejam, “ser flexível e adaptável, orientada para resultados para o cliente, aprender rápido, e impulsionada pelo sucesso do cliente” (Beatty et al., 2003, p. 112). Exemplos destas empresas são *Dell Computers*, *Four Seasons*, *Home Depot*, entre outras.

Ora, o alinhar, como vimos, exige compreender que diferentes propostas de valor requerem diferentes culturas (Beatty et al., 2003). Uma forma de abordar a cultura pode ser recorrer a duas dimensões: estrutura da empresa (relaxada, rígida) e foco da empresa (externo ou interno) (Beatty et al., 2003). Normalmente as empresas funcionam do modo expresso na figura XV do anexo II.

Assim, as empresas que visam a excelência operacional detêm geralmente uma estrutura rígida e foco interno de modo a produzir e entregar o seu produto (Beatty et al., 2003). Por sua vez, as empresas que objetivam a liderança de produtos são normalmente de estrutura relaxada de modo a manter os seus colaboradores criativos necessários ao processo de inovação, sendo o desafio para a gestão o seu foco externo, ou seja, a inovação aplicada que entrega valor ao cliente (Beatty et al., 2003). Já as empresas que focam a intimidade com o cliente detêm, na sua generalidade um foco externo e uma estrutura relativamente rígida que lhes permite desenvolver soluções únicas para impulsionar a sua relação com o cliente (Beatty et al., 2003).

Assim, alinhar estrategicamente significa focar as práticas de GRH na proposta de valor da empresa (Beatty et al., 2003). Por exemplo, na excelência operacional uma medida pode ser custo total de produtividade, focando-se as recompensas na produtividade alcançada (Beatty et al., 2003). Já na liderança de produtos/ serviços uma medida pode ser recompensas de aumento da receita baseadas em novos produtos, sendo que estas empresas podem recorrer ainda a salário baseado nas competências, por exemplo (Beatty et al., 2003). Na intimidade com o cliente, as medidas podem ser taxa de retenção de clientes, referências dos clientes, entre outras. As recompensas individuais podem ser uma forma de compensação eficaz (Beatty et al., 2003).

Já a integração da FRH concerne a que todas as práticas de RH usem a mesma “linguagem” e se apoiem mutuamente (Beatty et al., 2003). Na verdade, a “estratégia do

negócio, comunicação da estratégia, direção estratégica e descrição de funções têm de estar alinhadas e integradas” (Beatty et al., 2003, p. 114). Para além disso, todos os componentes do sistema de RH têm também de estar alinhados e integrados (Beatty et al., 2003).

Finalmente, a diferenciação no sistema de RH concerne à diferenciação da sua força de trabalho (Beatty et al., 2003). Ora, baseando-se num trabalho recente de Lepak e Snell (1999, citados por Beatty et al., 2003) os autores sugerem que os trabalhadores com baixa influência estratégica (*contract services*¹⁰) podem exigir que os RH assumam uma relação de cliente-fornecedor com a empresa, onde a responsabilidade dos RH se prende com certificar-se que a empresa está a ter o melhor negócio, mais barato, com qualquer fornecedor (Beatty et al., 2003). Já os colaboradores com posições internas às empresas que não são diretamente responsáveis por alavancar a sua proposta de valor (*professional partners*¹¹), incluem, por exemplo, direito, finanças, contabilidade e RH (contudo, isto depende de empresa para empresa), exigem um tratamento diferente uma vez que estão a trabalhar fora da sua profissão (Beatty et al., 2003). Embora competentes, não são os mais competentes, caso contrário, estariam a trabalhar em empresas específicas à sua disciplina, pelo que devem ser remunerados a cerca de meio da tabela (Beatty et al., 2003).

Por sua vez, os colaboradores escassamente distribuídos no mercado de trabalho e que têm um impacto significativo na proposta de valor da empresa (*strategic capabilities*¹²), são os que requerem mais trabalho por parte dos RH precisamente pelo impacto que detêm (Beatty et al., 2003). Estes colaboradores podem ser compensados acima ou muito acima da média se a empresa deseja atrair e reter os melhores para as posições de influência estratégica (Beatty et al., 2003). Finalmente, os colaboradores amplamente distribuídos no mercado de trabalho e que têm um impacto significativo na distribuição da proposta de valor da empresa (*operational partners*¹³), devem ser pagos de acordo com o valor de mercado, mas com incentivos de grupo relevantes, especialmente em sistemas de excelência operacional onde a redução de custos é fundamental (Beatty et al., 2003).

¹⁰ Serviços contratuais.

¹¹ Parceiros profissionais.

¹² Capacidades estratégicas.

¹³ Parceiros operacionais.

O SCRH deve estar ligado ao *Scorecard* organizacional de modo a situar os RH nos *deliverables* (ao invés dos *doables*) (Beatty et al., 2003). Ora, os RH devem em última análise fornecer uma força de trabalho de sucesso. Para medir a eficiência do sistema de RH (*deliverables*) pode-se, por exemplo, medir o *mindset* dos colaboradores (exemplo: os colaboradores conhecem e compreendem a estratégia?), ou a competência dos colaboradores (exemplo: os colaboradores acreditam deter as competências e conhecimentos necessários para realizar o seu trabalho?) (Beatty et al., 2003).

O objetivo destes *scorecards* será conduzir estes comportamentos com impacto substancial a produzir sucesso do processo de negócio, que por sua vez, produz sucesso nos clientes e conseqüentemente, sucesso financeiro (Beatty et al., 2003). Na perspectiva dos RH isto é um ciclo de *feedback* contínuo: sucesso financeiro permite recompensas aos colaboradores; “sucesso nos clientes fornece *feedback* que permite à FRH compreender o que precisa de ser feito para construir melhor ou de forma diferente a força de trabalho, melhorar as práticas de RH e determinar os passos necessários para melhorar o alinhamento, integração e diferenciação dos sistemas de RH” (Beatty et al., 2003, p. 118).

1.5.5. Vantagens de implementar um scorecard de capital humano

De acordo com Bancalero (2007) são inúmeras as vantagens da implementação deste sistema. Uma principal vantagem é a do *Scorecard* criar na equipa de GRH uma visão clara, consistente e partilhada dos objetivos do departamento, assim como o modo de os atingir e como será medido o (in)sucesso desses objetivos (indicadores) (Bancalero, 2007). Para além disso, promove envolvimento, partilha e motivação e possibilita estruturar em cascata uma série de objetivos (Bancalero, 2007). Ainda, foca as pessoas naquilo que são os objetivos mais importantes da organização (Bancalero, 2007). Finalmente, os indicadores do SCCH exprimem a atividade do departamento de RH em termos qualitativos e evidencia o impacto no negócio (Bancalero, 2007).

Para Phillips (2005) a vantagem que esta ferramenta tem prende-se com a rápida possibilidade de comparar medidas-chave e examinar o estado do CH na organização. Para além disso, enquanto ferramenta de gestão, o *scorecard* pode ser fundamental para delinear a direção do investimento em CH e melhorar ou manter o desempenho da organização através da implementação, por exemplo, de programas preventivos (Phillips,

2005). Outra vantagem fulcral prende-se com o facto de que os dados de um *scorecard* podem auxiliar a organização a compreender problemas e/ou oportunidades e podem ser usados para estabelecer diagnósticos e possibilidades (Phillips, 2005).

Já para Becker et al. (2001) os principais benefícios do SCRH são reforçar a distinção entre *HR doables* e *HR deliverables*; permitir o controlo de custos e a criação de valor; medir *leading indicators*; avaliar a contribuição dos RH na implementação da estratégia e, em última análise, na *bottom line*; permitir aos profissionais de RH gerir efetivamente a sua responsabilidade estratégica, e; encorajar a flexibilidade e a mudança.

II – Metodologia

2.1. Estratégia de pesquisa

Para a nossa investigação, recorreremos ao modelo de Quivy e Campenhoudt (2013), para orientar o procedimento metodológico (cf. figura XVI, anexo II), por este ser especialmente adequado às ciências sociais. Como se pode analisar no desenho do procedimento, na presente investigação optámos pela realização de um estudo de caso. Esta metodologia consiste “num plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem-definida” (Coutinho, 2015, p. 335). Em concreto, o nosso “caso” consiste numa empresa de têxteis (com uma filial de venda de artigos religiosos¹⁴), a qual, por motivos de confidencialidade, vamos denominar de “empresa A¹⁵”. Assim, sublinhe-se que o adotamos um plano de caso único (uma unidade de análise – empresa) inclusivo (várias sub unidades de análise – pessoas). Importa salientar que o estudo de caso é uma investigação empírica, dependente do trabalho de campo, não experimental e baseada em

¹⁴ Embora sejam formalmente unidades distintas, esta divisão na prática não existe, uma vez que os funcionários são os mesmos e a sede a mesma, sendo a única diferença a equipa de vendas, onde a equipa externa labora exclusivamente para a filial. Por este motivo, não vamos considerar unidades de análise múltiplas, mas sim apenas uma, visto que toda a organização, documentação, sistemas e pessoas são, na prática, a mesma unidade – empresa A.

¹⁵ Nome fictício.

múltiplas fontes (Coutinho, 2015). Ainda, pela própria natureza metodológica, a finalidade do estudo de caso é sempre holística, uma vez que pretende compreender o fenómeno em estudo reconhecendo e examinando toda a sua complexidade, sendo que, para isso, recorre a vários métodos que se revelem apropriados (Coutinho, 2015). Assim, no que respeita à abordagem metodológica, no nosso caso, assumimos uma metodologia mista, isto é, de cariz qualitativo e quantitativo. Ainda, o nosso estudo é multietápico, ou seja, desenvolveu-se em mais que uma etapa. Já no que concerne ao tipo de implementação, realizou-se um desenho misto totalmente integrado, ou seja, ambas a metodologia quantitativa como a qualitativa, ocorreram de modo interativo em todas as fases da investigação, sendo cada fase resultado da anterior. Finalmente, tal como sugerido por Quivy e Campenhoudt (2013), estabelecemos hipóteses para orientar a investigação, nomeadamente, *H1*: O SCCH é aplicável a uma empresa; *H2*: O SCCH é eficiente no alcance dos seus objetivos e; *H3*: A implementação do SCCH numa empresa produz alterações na GRH.

2.2. Unidade de Análise – Empresa A

A unidade de análise do nosso caso é a Empresa A. Esta é uma pequena empresa¹⁶ (total de 12 colaboradores), do setor privado, com atividade económica na categoria de comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos¹⁷, em concreto, a empresa é uma organização de venda de produtos têxteis de lar, com uma filial de venda de artigos religiosos (sobretudo terços personalizados). Importa salientar que a empresa existe desde 2012, tendo vindo a crescer exponencialmente desde a sua fundação. Ainda, a empresa A, tem sede no norte de Portugal, operando, contudo (através da filial), em todo o País. Recentemente, a empresa realocou a sua sede, por ter adquirido edifício próprio, sendo o momento oportuno para uma mudança na tipologia geral de gestão, com vista a um foco estratégico, inexistente (pelo menos formalmente) até então. Sublinhe-se também,

¹⁶ De acordo com o Código do Trabalho: microempresas são as que empreguem menos de 10 trabalhadores; pequenas empresas são as que empreguem entre 10 e 49 trabalhadores, médias empresas são as que empreguem entre 50 e 249 trabalhadores, e grandes empresas são as que empreguem 250 ou mais trabalhadores.

¹⁷ De acordo com a tipologia do Instituto Nacional de Estatística.

que a empresa é de cariz familiar, tendo sido fundada pelo patriarca da família. Não obstante, desde 2014 que a gestão da mesma se encontra a cargo das filhas do fundador. Neste sentido, é importante mencionar que uma das filhas detém um curso profissional de contabilidade e gestão de empresas, sendo a outra licenciada em Direito. Para uma melhor compreensão analise a estrutura formal da empresa na figura XVII do anexo II.

2.3. Sub Unidades de Análise – População

Tendo em consideração a pequena dimensão da empresa, optou-se pela análise de todas as sub unidades, ou seja, todos os funcionários fixos na mesma, ao invés de selecionar uma amostra intencional (caraterística do estudo de caso). Assim, a nossa população é composta por 12 elementos, dos quais quatro são do sexo masculino e os restantes oito do sexo feminino. Relativamente às funções/ áreas de trabalho da mesma, pode ser revista a figura XVII do anexo II para observação dessa informação. Ainda, no que respeita à idade, a população tem uma idade média de 31,58 anos. Já no que concerne ao nível de escolaridade, um elemento terminou a escola primária, cinco elementos terminaram o ensino secundário, dois elementos concluíram um curso profissional e, por último, quatro elementos detêm uma licenciatura.

Finalmente, importa mencionar que o recurso às sub unidades de análise foi o que nos permitiu a implementação da ferramenta em estudo – SCCH.

2.4. Estratégia de Recolha de dados

Para a consecução da nossa investigação, recorreremos ao uso de várias técnicas qualitativas e quantitativas. No que concerne às primeiras, salientamos a entrevista, formal (exploratória, ou seja, semiestruturada) e informal, como técnica-base para a recolha da informação relativa à empresa. Ainda, saliente-se a observação como método de recolha de dados, sobretudo no sentido de enquadrar e compreender ações, e a consulta de

documentos diversos relacionados com a gestão da empresa. Foram também elaborados documentos relativos às principais ações tomadas e posterior análise do seu impacto (medido por questionário e entrevista). Neste âmbito, saliente-se as técnicas quantitativas utilizadas, nomeadamente, a análise de dados estatísticos e a elaboração formal das métricas¹⁸ do SCCH em *Excel*. Finalmente, importa mencionar que a recolha de dados foi realizada exclusivamente pelo investigador e em contexto empresarial (sede da empresa).

2.5. Tratamento dos dados

No que concerne à exploração e tratamento dos dados, em primeiro lugar, foi realizada uma análise geral dos mesmos. Posteriormente, devido à natureza do objetivo primordial do estudo (redação de um projeto) foram descritos os dados que enquadravam o estudo (contexto, população, etc.). De seguida, foram construídas explicações acerca dos dados e os mesmos foram tratados de modo a construir o objetivo desta investigação – o SCCH. Neste sentido, é importante rever que para a construção do mesmo, alguns dados foram inseridos num ficheiro *Excel*, elaborado na sede da empresa para a monitorização dos resultados de RH (indicadores e métricas). Para além disso, recorreu-se ao *Statistical Package for the Social Sciences* [SPSS], isto é, a um programa estatístico adequado às ciências sociais, para a análise estatística dos questionários relacionados com a análise do alinhamento externo entre a estratégia da empresa e a estratégia de RH, assim como do alinhamento interno da estratégia de RH com o sistema de RH. Os dados foram sintetizados de modo a extrair as principais conclusões sobre a generalidade dos mesmos. Finalmente, importa salientar que todo o processo de análise e tratamento de dados esteve relacionado com as hipóteses de investigação colocadas aquando do estabelecimento do processo metodológico.

¹⁸ Pelas suas características inatas são produtoras de dados quantitativos.

III – Estudo aplicado

Antes de proceder à descrição do estudo, é importante mencionar que foi selecionada a ótica de elaboração e implementação do SCCH de Bancaleiro (2007) por se considerar que o autor, não só fornece uma abordagem integrada de várias perspectivas teóricas, como a ferramenta sugerida por si se encontra adequada à realidade portuguesa e suas características. Posto isto, de modo a facilitar a compreensão do estudo, a sua apresentação segue o *design* estabelecido, em concreto, as três fases de implementação do projeto.

3.1. Pressupostos/ Estratégia

Antes de todo o processo de implementação do SCCH, realizou-se uma reunião em que foi apresentado o projeto pretendido, suas características, objetivos, fases e vantagens. Além disso, referiu-se o caráter académico do mesmo e discutiu-se a questão da confidencialidade e proteção de dados da empresa. Abordaram-se ainda as características gerais da empresa e a fase de reestruturação que estava a decorrer na mesma, tendo-se considerado esta uma mais valia na medida em que seria o momento ideal de efetuar alterações na gestão da mesma.

Para além disso, tendo em consideração que qualquer alteração profunda no normal funcionamento de uma organização, pode acarretar resistência por parte dos colaboradores, elaborou-se, tal como sugerido por Bancaleiro (2007), uma estratégia de resistência à mudança, baseada sobretudo na comunicação contínua e multilateral (todos os elementos da empresa) de modo a que, através do conhecimento geral do processo que iria ocorrer, assim como as suas características, fases, objetivos e vantagens, os colaboradores não só não resistissem à mudança visada como através deste conhecimento se auto motivassem à melhoria contínua e facilitassem a implementação do SCCH. Neste sentido, foram realizadas várias reuniões gerais antes, durante e após o processo de implementação do trabalho de projeto.

3.2. Elaboração do SCCH

Passo 1: perceber o plano estratégico do negócio

Depois destas reuniões iniciais e da aceitação por parte da empresa em participar neste projeto, procedeu-se então à compreensão da mesma de modo mais profundo. Ora, através das entrevistas e consultas de documentos, verificamos que a empresa A não detinha um plano estratégico formal, pelo que a primeira fase do nosso estudo, incidiu também nesta colmatação desta falha, uma vez que este planeamento estratégico é uma premissa base para a implementação de um SCCH. Perseguindo este objetivo, elaboramos então em conjunto com o proprietário, diretora comercial e gestoras administrativa e financeira, um plano estratégico para a empresa A, ou seja, o caso de negócio. Posto isto, identificaram-se os *performance drivers* principais e tentou-se compreender a sua cadeia de valor, em concreto, através da entrevista com o proprietário da empresa e responsável de RH. Finalmente, desenhou-se o sistema de GRH, em concreto, as práticas e processos organizacionais que devem estar na base da consecução da estratégia da empresa. Por outras palavras, as práticas que contribuem para o alcance dos objetivos visados.

Passo 2: elaborar o People Plan

Tendo conhecimento dos objetivos estratégicos da empresa A, selecionaram-se os cinco grandes objetivos estratégicos à volta dos quais a área de RH deverá atuar. Para além disso, definiu-se a missão do departamento (neste caso área) de RH segundo Bancaleiro (2007), colocando-a no centro do *People Plan*. De seguida, para cada um dos grandes objetivos, estratégicos, definiram-se três objetivos específicos.

Passo 3: criação de indicadores

Finda a elaboração do *People Plan*, procedeu-se à criação de indicadores, ou seja, selecionaram-se as métricas através das quais serão medidos os resultados de RH e principais medidas de eficiência. Assim, para cada objetivo foi estabelecida uma meta,

plano de ação, data de conclusão/ avaliação e pessoa(s) responsável(eis) por essa avaliação. Isto permitiu o alinhamento entre os objetivos globais, os do departamento de RH e os dos responsáveis do departamento de RH (neste caso, área). Para além disso, permitiu transparência uma vez que se encontram claramente definidos.

Passo 4: verificar alinhamentos

Para verificar os alinhamentos, recorreu-se à elaboração de reuniões com a equipa de gestão e equipa de vendas, de modo a compreender numa escala de um a cinco os alinhamentos externo e interno, assim como a realidade que os engloba. A análise externa permitiu identificar eventuais questões de inviabilização de alguns resultados de RH relativamente aos objetivos globais em relação a outros (Bancalheiro, 2007), ou seja, um eventual resultado de RH ao contribuir para um objetivo, pode eventualmente prejudicar o atingimento de outro, pelo que essas relações devem ser identificadas. Por sua vez, a análise interna permitiu identificar o alinhamento entre os resultados de RH estratégicos e os processos que incorporam o conceito de eficiência de RH, ou seja aquilo que a área de RH tem de providenciar para o alcance dos objetivos gerais e o modo como são desenvolvidos os processos que integram o sistema de GRH (Bancalheiro, 2007).

Passo 5: comunicar e implementar

Após construir o *Scorecard* propriamente dito, entramos na fase da comunicação e implantação. Assim, foi realizada uma reunião geral onde se apresentou a ferramenta detalhadamente, com vista a expor os compromissos estratégicos assumidos pela responsável da área de RH. Este passo não só promoveu a compreensão exata do que se pretende atingir, como e quando, como ainda possibilitou a melhoria no envolvimento e compromisso de todos os colaboradores.

Passo 6: avaliação periódica

De forma a reforçar ou corrigir os objetivos definidos no *People Plan*, o SCCH deve ser avaliado periodicamente, de forma a analisar o padrão do alcance dos mesmos. Devem ainda ser analisadas alterações nos mapas de ligações estratégicas subjacentes ao *scorecard*. Finalmente, todas as alterações efetuadas devem ser devidamente repercutidas nas suas ligações.

A consecução destas fases resultou na elaboração do SCCH e seus componentes, que pode ser consultado no anexo IV do presente trabalho.

3.3. Avaliação

Uma vez que a ferramenta não existia na empresa, não seria possível realizar uma avaliação da utilidade e eficiência do SCCH baseada em comparações objetivas. Por isso, e por visarmos compreender a sua eficiência não obstante as limitações apresentadas, recorreremos à entrevista como forma de avaliar o SCCH. Ora, existindo na empresa duas equipas distintas, apresentamos os resultados dessas entrevistas segundo essas duas visões – direção/ gestão e vendas/ funcionários em geral.

3.3.1. Ótica da direção/ gestão

A família fundadora e que mantém a gestão da empresa destaca sobretudo a simplicidade e compreensibilidade do SCCH. Confessam que inicialmente tinham a ideia de que o projeto seria extremamente complexo e o receio de, posteriormente, não conseguirem manter os resultados do mesmo ou tirar partido dele. No entanto, após a sua conclusão, a família não só agradeceu como exprimiu a crença de que esta ferramenta não só lhes tinha permitido transpor as suas ideias (estratégia) a todos os colaboradores, como, neste

momento, cada um sabe exatamente o que é pretendido, como e quando. No que concerne aos RH em particular, o processo de implementação do SCCH permitiu pensar o CH com uma nova lente. Com efeito, a família percebeu que certas práticas existentes não eram benéficas e desenhou um sistema de GRH pensado na realidade da empresa, mas orientado para o futuro. Segundo eles, isto permitiu a identificação de práticas estratégicas que, por si só, colmatam várias questões pré-existentes (como a elevada rotatividade da equipa de vendas). Para a família, a grande mais-valia é a possibilidade de quantificar a contribuição da área de RH para os objetivos estipulados. Segundo o patriarca, dar números aos objetivos permite comparar, ver a evolução e tomar eventuais medidas de contingência. As filhas acrescentam que, para elas, a grande mais valia da ferramenta consiste na simplicidade, em olhar para um plano simples e pequeno (anexo IV) e perceber tudo o que se pretende, e, do mesmo modo, olhar para o ficheiro *Excel* (partilhado por todos os gestores) e verificar o alcance (ou o que falta para alcançar) dos objetivos estipulados.

3.3.2. Ótica da equipa de vendas/funcionários em geral

No que respeita aos restantes colaboradores, estes destacaram sobretudo a visão alargada do que se pretende deles, isto é, de acordo com a equipa de vendas, eles sabem que têm de vender, onde e a quem, mas até agora, não tinham compreendido a lógica das vendas ou a visão de longo prazo que têm de atingir. Para esta equipa esta é a grande mais valia da implementação do SCCH. No entanto, a equipa salienta outros benefícios, como, p.e., compreensão da avaliação dos seus resultados para os resultados do negócio, o foco no seu desenvolvimento (formação, competências), a valorização do seu contributo, entre outras.

IV – Discussão

Apresentados os resultados da implementação do SCCH e a avaliação realizada acerca dessa intervenção, torna-se importante rever as hipóteses colocadas e analisar a sua verificação. Assim, no que concerne à primeira hipótese (H1), ou seja, *O SCCH é aplicável a uma empresa*, verificou-se a sua adequação. Com efeito, o SCCH foi efetivamente aplicado a uma empresa e adaptado à mesma. Neste sentido, sublinhe-se a apropriação do processo descrito por Bancaleiro (2007) que se verificou perfeitamente adequado à realidade portuguesa em geral, e a esta pequena empresa, em particular.

No que respeita à segunda hipótese (H2) colocada, ou seja, *o SCCH é eficiente no alcance dos seus objetivos*, a implementação do nosso projeto permite-nos afirmar que sim. De facto, conseguimos efetivamente contruir um sistema/ medida que enfatiza o papel estratégico dos RH (Murad & Asaduzzaman, 2014), orienta a definição de prioridades na política de RH e serve de base à medição do desempenho e contribuição na área dos RH (Bancaleiro, 2007), torna clara e aceite a estratégia global da empresa através de métricas (Becker et al., 2001) e, finalmente, permite a gestão do CH no que concerne à melhoria ou manutenção do desempenho organizacional com recurso a programas preventivos (Phillips, 2005).

Finalmente, no que concerne à terceira hipótese colocada (H3), *a implementação do SCCH numa empresa produz alterações na GRH*, esta também se verifica. De facto, pelo próprio testemunho da gestão da empresa A, o próprio processo de implementação originou novas narrativas relativamente às práticas e processos de RH existentes na empresa, pelo que se procedeu a uma série de alterações que resultaram no sistema GRH apresentado (anexo IV) e que potenciam a estratégia definida. Para além disso, a medição do próprio desempenho da área de RH é também uma profunda alteração que se verificou com a implementação do SCCH e que é a pedra basilar deste. Esta alteração é confluyente com a literatura (p.e. Beatty et al., 2003; Becker et al, 2001; Phillips, 2005). No mesmo sentido, a orientação estratégica também foi uma alteração verificada. De facto, antes da implementação do SCCH não existia, de todo, uma tradução formal da estratégia da empresa, tendo sido este o primeiro passo tomado na implementação desta ferramenta. Isto vai de encontro à perspetiva de Murad e Asaduzzaman (2014), Bancaleiro (2007) e

Becker et al. (2001) que sugerem que a implementação do SCCH promove a visão estratégica, especificamente, o papel de parceiro estratégico da GRH.

Conclusões

Atualmente as empresas enfrentam uma multiplicidade de desafios oriundos dos avanços tecnológicos, comunicação rápida e competição elevada (Murad & Asaduzzaman, 2014). Neste sentido, como vimos, atualmente os RH são considerados fatores críticos para o sucesso (Murad & Asaduzzaman, 2014).

Neste âmbito, Câmara et al. (2013) informam que o sucesso empresarial é resultado de uma miríade de fatores, principalmente, a capacidade de adaptação rápida e eficiente às alterações do contexto, que as respostas tomadas para esta adaptação não sejam indutoras de insucesso e que seja incorporada a aprendizagem resultante de todas as interações internas da organização e da relação desta com a sua envolvente, reconstruindo e inovando os seus modelos de ação de modo contínuo.

De facto, o atual paradigma de competitividade e mudança acelerada exige adaptações constantes por parte da esfera organizacional, sendo que a gestão do desempenho se torna essencial para o sucesso dessas organizações. Neste sentido, implementar ferramentas que avaliem indicadores financeiros e não financeiros torna-se fundamental. Com isto em consideração, através de uma análise qualitativa do SCCH aliada a uma análise da aplicação na prática dos seus conceitos envolventes, este projeto visou esclarecer e reforçar conceitos da estratégia e, mais especificamente, do SCCH.

Ora, em 2004 Bancaleiro questionou quantos gestores de RH podem responder às questões de contribuição da direção de RH nos resultados da empresa, da quantificação precisa dessa contribuição e, ainda, do reconhecimento do valor dessa contribuição. Ao chegar ao final da nossa investigação e projeto de intervenção, podemos afirmar, todos aqueles que elaborarem um SCCH. Com efeito, com o nosso projeto, não só comprovamos a implementação efetiva desta ferramenta, como os seus benefícios na clarificação tanto da contribuição da GRH para a estratégia empresarial, como na consecução dos resultados visados.

A medição do CH é uma área em crescente expansão, com elevada demanda por parte de *stakeholders*, investidores e gestores, que visam compreender o contexto e capacidade de avaliar o impacto das pessoas nos objetivos de negócio (Baron, 2011). Na verdade, esta medição é mais do que uma ciência, é uma arte que exige boa comunicação, interpretação de competências e habilidade de alinhamento com os dados do negócio, para compreender, na realidade, como é que as pessoas adicionam valor (Baron, 2011).

Em consonância com Bancaleiro (2004, p. 2) acreditamos que o SCCH é uma “forma de ver e estar na função de RH.” De facto, esta ferramenta acarreta duas grandes vantagens para a impulsão da função de RH como parceiro estratégico e reconhecimento do seu papel como fundamental para o sucesso da organização. A primeira é que ela permite identificar os tangíveis-chave de RH (*HR key deliverables*) fornecendo credibilidade à função, pela análise da sua contribuição (Bancaleiro, 2004). A segunda é que ao quantificar e formalizar os resultados da função, assumimos uma linguagem comum, facilmente entendida pelos outros profissionais de gestão (Bancaleiro, 2004).

A questão central desta investigação que resultou num projeto de implementação do SCCH, foi *a implementação de um SCCH numa organização produz alterações na sua gestão?* Como vimos pelos resultados obtidos, a resposta é afirmativa. Com efeito, verificamos que desde a fase planificação que se começam a verificar alterações. Neste sentido, a maior alteração sinalizada foi o enfoque estratégico da empresa em geral e da GRH, em particular. Para além disso, a medição objetiva dos RH traduz em si uma alteração basilar na medida em que a empresa mede efetivamente estes teóricos intangíveis.

Afirmamos, desde já, que esta implementação foi uma primeira abordagem estratégica à empresa, pelo que esta deverá continuar a clarificar a estratégia definida e a melhorar continuamente o SCCH elaborado. Na verdade, a transição de um modelo tradicional para um modelo estratégico foi, na nossa opinião, apenas iniciada, pelo que a empresa deverá continuar a despender esforços para o sucesso desta mudança.

Na verdade, embora a empresa tenha implementado o SCCH, salientamos a importância da necessidade de foco na alteração do sistema de GRH. De facto, não obstante este ter sido alterado e terem sido planificadas várias novas práticas, estas não tiveram tempo de maturar e de se verificar a sua adequação ou sustentabilidade. Para além disso, foca-se a importância da planificação individual da força de vendas, através de planeamento por

objetivos, que, alinhada aos objetivos gerais da empresa, permita o atingimento dos resultados de RH visados. Finalmente, sugere-se a elaboração de um mapa estratégico que permita traduzir de modo visual o alinhamento dos objetivos da empresa.

Assim, apesar dos avanços conseguidos pelo estudo da implementação deste projeto, verificam-se algumas limitações ao mesmo. Na verdade, ser uma empresa de pequena dimensão foi fulcral para uma primeira abordagem à implementação de um SCCH, porém, esta certamente variará de acordo com a dimensão empresarial, pelo que fica por compreender esta realidade. Para além disso, as questões de confidencialidade inerentes a um estudo académico acabam por delimitar a informação exposta.

Por estes motivos, no futuro, sugere-se não só a realização destas implementações em empresas de diferentes dimensões e setores de atividade como uma eventual comparação de processos. Ainda, seria extremamente frutífero para os avanços na literatura a realização deste tipo de estudo numa empresa que permitisse a publicação dos dados de modo a evidenciar a facilidade da compreensão dos mesmos e do vasto benefício desta ferramenta.

Para finalizar, sublinhamos que em sintonia com Bancaleiro (2004), acreditamos que o SCCH é a pedra basilar para reforçar o papel futuro do gestor de RH dentro das organizações. Neste sentido, salientamos que devem ser focadas as atenções nesta ferramenta e difundidos processos e resultados na realidade empresarial portuguesa, por forma a promover e desenvolver a função de GRH em Portugal.

Referências bibliográficas

- Almeida, H. (2014). *Manual de gestão de recursos humanos: Da teoria à prática* (2ª ed.). Faro: Sílabas e desafios.
- Azeitão, J. & Roberto, J. (2010, março). O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. *Revista TOC*, 120, 57-66. Disponível em:
http://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1269613558_57_68Gestao.pdf
- Bancaleiro, J. (2007). *Scorecard de capital humano: Como medir o activo mais importante da sua empresa* (2ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Bancaleiro, J. (2006, Outubro 13). *Indicadores tradicionais de recursos humanos*. Apresentação efetuada na conferência HR metrics: Pessoas, estratégia e performance, Lisboa, Portugal. Disponível em:
<http://www.bancaleiro.com/partilha/apresentacao.html?ref=10>
- Bancaleiro, J. (2004, Julho 19). *O scorecard de recursos humanos ou como medir o capital humano da sua empresa?* Disponível em:
<http://media.umadesign.com/000005/artscorecardrhmedcap.pdf>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108.
- Baron, A. (2011). Measuring human capital. *Strategic HR Review*, 10(2), 30-35. doi: 10.1108/147543911111108338
- Baron, A. & Armstrong, M. (2007). *Gestão do capital humano: Gerar valor acrescentado através das pessoas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Beatty, R. W., Huselid, M. A. & Schneier, C. E. (2003). New HR metrics: scoring on the business scorecard. *Organizational Dynamics*, 32(2), 107-121. doi: 10.1016/S0090-2616(03)00013-5
- Becker, B., Uselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Bilhim, J. A. F. (2004). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brandão, A. M. & Parente, C. (1998). Configurações da função pessoal: As especificidades do caso português. *Organizações e Trabalho*, 20, 23-40. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/22709/2/cristinaparente1000091703.pdf>
- Cabrita, M. & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the portuguese banking industry. *International Journal Technology Management*, 43(1/2/3), 212-237. doi:10.1504/ijtm.2008.019416
- Caetano, A. & Vala, J. (Orgs) (2007). *Gestão de recursos humanos: Contextos, práticas e técnicas* (3ª ed). Lisboa: RH Editora.
- Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial* (6ª ed.). Alfragide: D. Quixote.
- Campbell, B. A.; Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395. doi:10.5465/amr.2010.0276
- Charan, R. & Colvin, G. (1999, Junho 21). Why CEOs Fail. *Fortune*, 68-78. Disponível em: <http://www.ebacs.net/pdf/ceo/1.pdf>
- Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393-406. doi:10.1108/02621710910955930
- Ciprian, G. J., Valentin, R.; Mădălina, G. A. & Lucia, V. M. (2012) From visible to hidden in tangible assets. *Procedia – Social and Behavioural Sciences*, 62, 682-688. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.116
- Coe, N., & Letza, S. (2014). Two decades of the balanced scorecard: A review of developments. *Poznan University Of Economics Review*, 14(1), 63-75. Disponível em: http://www.ebr.edu.pl/pub/2014_1_63.pdf

- Coff, R. & Kryscynski, D. (2011). Invited Editorial: Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429-1443. doi:10.1177/0149206310397772
- Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), 205-215. doi:10.1016/j.hrmr.2015.01.006
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Dădârlat, A., & Dumitrașcu, D. (2015). The Role and Importance of Human Capital in Contemporary Organizations. *Review of Management & Economic Engineering*, 14(1), 78-86. Disponível em: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/103348870>
- Davenport, T. (2007). *Capital humano: Criando vantagens competitivas através das pessoas*. Lisboa: Planeta DeAgostini
- Delery, J. E. & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20(1), 165-197. doi:10.1016/s0742-7301(01)20003-6
- Donkin, R. (2005). *Human capital management: A management report*. Croner: Londres.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E
- Geda, F., Cruz, L. & Silva, T. (2012). *Value balanced scorecard* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hoffecker, J. & Goldenberg, C. (1994). Using the balanced scorecard to develop company-wide performance measures. *Journal of Cost Management*, 8(3), 5-17.
- Huselid, M. A., Becker, B. E. & Beatty, R. W. (2005) *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), p.635-672. doi:10.2307/256741
- Ingham, J. (2011). Using a human capital scorecard as a framework for analytical discovery. *Strategic HR Review*, 10(2), 24-29. doi:10.1108/14754391111108329
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual foundations of the balanced scorecard [working paper]. *Harvard Business School*. Disponível em:
<http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf>
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. Disponível em:
<file:///C:/Users/arcsr/Downloads/balanced-scorecard.pdf>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. In Focusing your organization on strategy with the balanced scorecard (2ª Ed). *Harvard Business Review On Point collection*, 2-18. Disponível em: http://www.paca-online.org/cop/docs/Kaplan+Norton_Balanced_Scorecard_-_3_articles.pdf
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996a). *The balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. In Focusing your organization on strategy with the balanced scorecard (2ª Ed). *Harvard Business Review On Point collection*, 35-48. Disponível em: http://www.paca-online.org/cop/docs/Kaplan+Norton_Balanced_Scorecard_-_3_articles.pdf
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. In Focusing your organization on strategy with the balanced scorecard (2ª Ed). *Harvard Business Review On Point collection*, 49-61. Disponível em: http://www.paca-online.org/cop/docs/Kaplan+Norton_Balanced_Scorecard_-_3_articles.pdf

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kearns, P. (2005). *Human capital management*. Sutton: Reed Business Information.
- Lawler III, E. E. (2009) Make human capital a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 38(1), 1-7. Doi: 10.1016/j.orgdyn.2008.10.007
- Martins, A. E. (2012). Gestão estratégica de recursos humanos. In Neves, L. N. & Costa, R. F. (Orgs). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (1ª ed., pp. 340-344). Lisboa: Editora RH.
- Medina, A. J. S., González, A. M. & Pérez, E. H. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 97-111. Disponível em:
<http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v13/132097.pdf>
- Murad, M. & Asaduzzaman, M. (2014). Human resource scorecard: A road map to balanced scorecard. *World Journal of Social Sciences*, 4(1), 70-79. Disponível em:
<http://www.wbiconpro.com/420-Murad-NJ.pdf>
- Niven, P. R. (2003). *Balanced scorecard step-by-step for government and non-for-profit agencies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D. & Lepak, D. (2014). Resource-based perspectives on unit-level human capital: A review and integration. *Journal of Management*, 40(1): 316-346. doi:10.1177/0149206312458703
- Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2015). 50 Years of human capital research: Assessing what we know, exploring where we go. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 287-295. doi:10.5465/amp.2014.0113
- Pinto, F. (2009) *Balanced scorecard. Alinhar a mudança, estratégia e performance nos serviços públicos* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ployhart, R. & Moliterno, T. (2011). Emergence of the human capital resource: a multilevel model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127-150.
doi:10.5465/amr.2011.55662569

- Ployhart, R., Nyberg, G., Reilly, G. & Maltarich, M. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources! *Journal of Management*, 40(2), 371-398.
doi:10.1177/0149206313512152
- Phillips, J. J. (2005). Creating and Using the Human Capital Scorecard. In *Investing in your company's human capital: Strategies to avoid spending too little--or too much* (pp. 211-233). Nova Iorque, NY: American Management Association International.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2013) *Manual de investigação em ciências sociais* (6ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Russo, J. (2009). *Balanced scorecard para PME e pequenas e médias instituições* (5ªed.). Lisboa: Lidel – Edições técnicas.
- Santos, R. A. (2006). *Balanced scorecard em Portugal: Visão estratégia e entusiasmo* (1ª ed.). Cascais: Editora Pergaminho.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C. & Torres, A. P. (2010). *Gestão e Estratégica: Conceitos e prática* (3ª ed). Lisboa: Lidel – Edições técnicas.
- Sezões, C. (2012). Capital humano. In Neves, L. N. & Costa, R. F. (Orgs). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (1ª ed., pp. 103-107). Lisboa: Editora RH.
- Scarborough, H. & Elias, J. (2002). *Evaluating Human Capital*. Londres: CIPD.
- Sousa, M.; Duarte, T.; Sanches, P.; & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos* (10ª ed.). Lisboa: Lidel – Edições técnicas.
- Sumedrea, S: (2013). Intellectual capital and firm performance: A dynamic relationship in crisis time. *Procedia Economics and Finance*, 6, 137-144.
doi:10.1016/s2212-5671(13)00125-1
- Tavares, M. (2011). *A gestão de pessoas: Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Walters, M. (2006). What is the role of HR process? *What's the future for human capital?* Londres: CIPD.
- Wright, P., Coff, R. & Moliterno, T. (2014) Strategic human capital: Crossing the great divide. *Journal of Management*, 40(2), 253-370. doi:10.1177/0149206313518437
- Wright, P., Dunford, B. & Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721. doi:10.1177/014920630102700607
- Young, S. (2005). 10 Steps to successful human capital management. *Strategic HR Review*, 5(1), 24-27. doi:10.1108/14754390580000848

Anexos

Anexo I

Quadros

Índice de Quadros

Quadro I: A evolução da FGRH no século XX e XXI

Quadro II: Modelo de vantagem competitiva baseada no capital humano

Quadro III: Novo contexto económico

Quadro IV: Ativos tangíveis versus intangíveis

Quadro V: Critérios para métricas eficazes

Quadro I: A evolução da FGRH no século XX e XXI

Fase	Anos	Tipo de trabalhador dominante	Evolução técnica e dos serviços	Intervenientes e responsáveis principais	Objetivos	Em que consiste a função pessoal
1ª Administração do pessoal	1900-40	Trabalhador manual, pouco qualificado. Força de trabalho vista como um coletivo.	Início da contratação de algumas pessoas para se ocuparem exclusivamente dos assuntos de pessoal.	Chefias são os principais responsáveis pela Administração do Pessoal.	Ajudar a criar a força de trabalho e a aplicá-la produtivamente.	Atividades reduzidas: Admissões Remunerações Formação Disciplina.
2ª Gestão do Pessoal	1950-60	Operariado um pouco mais especializado "colarinhos azuis".	Criação de departamentos e contratação de pessoal especializado para desenvolver as atividades da Gestão do Pessoal.	Os técnicos e departamentos de G. do Pessoal passam a ser progressivamente os principais agentes e responsáveis pela GP.	Ajudar a organização a criar a força de trabalho de que necessita e a aplicá-la produtivamente.	Maior leque de atividades Planeamento Admissões Remunerações Formação Avaliação Análise de Funções Comunicação Ação Social.
3ª Gestão de Recursos Humanos	1970-80	Trabalhador muito especializado "colarinho branco". Revalorização da importância concedida aos trabalhadores.	"Terceirização" de atividades de GRH. Informatização de atividades Possibilidade de realizar mais trabalho com menos pessoal técnico de GRH.	Aprofundamento do protagonismo dos técnicos no desenvolvimento das atividades da GRH.	Ajudar a organização a criar a força de trabalho de que necessita e a aplicá-la produtivamente.	Subcontratação de algumas atividades Seleção Processamento de salários Formação Ação Social.
4ª Gestão Estratégica de Recursos Humanos	1981 em vigor no presente	Trabalhador do conhecimento. Consideração destes como ativos estratégicos das organizações.	Aprofundamento das soluções de informatização, e de terceirização. Desintermediação. Passagem de um conjunto de atividades e serviços a um conjunto de novos papéis.	Devolução da responsabilidade e da gestão dos trabalhadores aos gestores com o apoio dos técnicos da organização ou de técnicos exteriores.	Ajudar a organização a adquirir capacidade estratégica através do seu sistema humano, social e cultural.	Tendência para a subcontratação de atividades tradicionais. Desenvolvimento de novos papéis: Guardião do capital humano, Facilitadora do conhecimento, Construtora de relações, Criadora rápida de sistemas de ativos humanos para novos objetivos e estratégias.
5ª Gestão de Pessoas	1990.. em desenvolvimento no presente	Todos os trabalhadores sem distinção, que devem ser encarados como pessoas, e geridos como tal.	Semelhante à da GERH.	Semelhante à anterior.	Construção da capacidade estratégica. Promotor da motivação e satisfação dos trabalhadores.	Papéis anteriores e: Defensora dos empregados. Agente de mudança.

Fonte: Tavares (2011, p. 135).

Quadro II: Modelo de vantagem competitiva baseada no capital humano

Restrições de mobilidade do lado da procura	Restrições de mobilidade do lado da oferta	Especificidade empresa	
		Alta especificidade (baixa transmissibilidade)	Baixa especificidade (alta transmissibilidade)
Elevada restrição do lado da procura (baixo valor de troca restringe a mobilidade dos trabalhadores)	Restrição elevada do lado da oferta	<p>1. Provável vantagem baseada no CH</p> <p>Condições:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Portfólio de competências é muito específico à empresa ▪ Trabalhador quer ficar na empresa atual ▪ Mercado valoriza corretamente as competências <p>Resultado: O capital humano é efetivamente isolado na empresa focal porque (1) os trabalhadores não têm opções externas atraentes devido a preços de mercado corretos E (2) os trabalhadores preferem não deixar empresa focal</p>	<p>1. Provável vantagem baseada no CH</p> <p>Condições:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Portfólio de competências é muito genérico ▪ Trabalhador quer ficar na empresa atual ▪ Mercado subestima o valor das competências <p>Resultado: O capital humano pode ser efetivamente isolado na empresa focal porque (1) os trabalhadores não têm opções externas atraentes devido a preços de mercado incorretos E (2) os trabalhadores preferem não mudar de empresa</p>
	Restrição baixa do lado da oferta	<p>3. Vantagem incerta baseada no CH</p> <p>Condições:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Portfólio de competências é muito específico à empresa ▪ Trabalhador não quer ficar ▪ Mercado valoriza corretamente as competências <p>Resultado: O capital humano é efetivamente isolado se a falta de opções externas devidas a preços de mercado corretos superar o desejo do trabalhador de sair</p>	<p>4. Vantagem incerta baseada no CH</p> <p>Condições:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Portfólio de competências é muito genérico ▪ Trabalhador não quer ficar ▪ Mercado subestima o valor das competências <p>Resultado: O capital humano é efetivamente isolado se a falta de opções externas devidas a preços de mercado incorretos superar o desejo do trabalhador de sair</p>
Baixa restrição do lado da procura (elevado valor de troca aumenta a mobilidade dos trabalhadores)	Restrição elevada do lado da oferta	<p>5. Vantagem incerta baseada no CH</p> <p>Condições:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Portfólio de competências é muito específico à empresa ▪ Trabalhador quer ficar na empresa atual ▪ Mercado sobestima o valor das competências <p>Resultado: O capital humano é efetivamente isolado se a procura elevada, a preços excessivos, de capital humano é superada pelo desejo do trabalhador de ficar</p>	<p>6. Vantagem incerta baseada no CH</p> <p>Condições:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Portfólio de competências é muito genérico ▪ Trabalhador quer ficar na empresa atual ▪ Mercado valoriza corretamente as competências <p>Resultado: O capital humano é efetivamente isolado se a procura elevada, corretamente avaliada (preços), de capital humano é superada pelo desejo do trabalhador de ficar</p>

(continua)

(continuação)

	Restrição baixa do lado da oferta	7. Vantagem improvável baseada no CH Condições: <ul style="list-style-type: none">▪ Portfólio de competências é muito específico à empresa▪ Trabalhador não quer ficar▪ Mercado sobrestima o valor das competências Resultado: O capital humano pode não ser efetivamente isolado porque o mercado sobreavalia (preços excessivos) o capital humano específico da empresa E o trabalhador quer sair	8. Vantagem improvável baseada no CH Condições: <ul style="list-style-type: none">▪ Portfólio de competências é muito genérico▪ Trabalhador não quer ficar▪ Mercado valoriza corretamente as competências Resultado: O capital humano não pode ser efetivamente isolado porque o mercado avalia (preços) corretamente o capital humano geral E o trabalhador quer sair
--	-----------------------------------	---	--

Fonte: Campbell et al. (2012, p. 385).

Quadro III: Novo contexto económico

	Modelo séc. XX	Modelo séc. XXI e a Nova Economia
Recursos	Naturais e finitos	Intelectuais e infinitos*
Informação	Recolhida no final	Infinita e ilimitada*
Mercados	<i>Commodities</i> e idênticos	Mercado único e de valor agregado
Objetivos e lucratividade	Produção e retornos decrescentes	Descoberta e retornos crescentes
Conhecimento	Individual	Coletivo, partilhado e colaborativo
Administração	Previsibilidade	Compreensão e <i>insight</i>
Organização	Divisão do trabalho e cadeia hierárquica	Aumento de redes de parcerias que acrescentem valor agregado
Missão	Desenvolver maneiras de fazer negócios	Criar mudanças que acrescentem valor agregado
Mercados	Regionais	Globais
Vantagem competitiva	Custo	Tempos
Tecnologia	Ferramentas para desenvolver a mente	Ferramentas para desenvolver a colaboração
Processos de trabalho	Cargos funcionais separados	Equipas interfuncionais de trabalho
Força de trabalho	Homogénea, padronizada e divisão do trabalho	Heterogénea, diversificada e redes de colegas e parceiros
Liderança	Autocrática	Inspiradora

* Tendencialmente ilimitada e Infinitos

Fonte: Geada et al. (2012, p. 20).

Quadro IV: Ativos tangíveis versus intangíveis

Ativos tangíveis	Ativos Intangíveis
Visíveis prontamente	Invisíveis
Rigorosamente quantificados	Difíceis de quantificar
Avaliáveis contabilmente	Não detetáveis contabilmente
Investimento produz retorno conhecido	Avaliação baseada em suposições
Facilmente duplicáveis	Não passíveis de compra ou imitação
Depreciáveis com o uso	Valorizáveis com um uso objetivo
Aplicação limitável	Aplicações múltiplas sem redução de valor
Melhor geridos com “mentalidade de escassez”	Melhor geridos com “mentalidade de abundância”
Melhor alavancados através do controle	Melhor alavancados através do alinhamento
Podem ser acumulados e armazenados	Dinâmicos, com ciclo de vida limitado se não se encontram em uso

Fonte: Saint-Onge (1996, citado em Becker et al., 2001, p. 7).

Quadro V: Critérios para métricas eficazes

Critério: Métricas eficazes são:	Definição: na medida em que uma métrica...
Importantes	Liga-se a objetivos de negócios estrategicamente importantes, em vez de ao que é fácil de medir.
Completas	Avalia adequadamente todo o fenómeno, em vez de apenas uma parte do fenómeno.
Oportunas	Avalia no momento certo em vez de ser realizada numa data arbitrária.
Visíveis	É visível, pública, abertamente conhecida, e avaliada por aqueles afetados por ela ao invés de recolhida de forma privada apenas para os olhos de gestão.
Controláveis	Avalia resultados criados por aqueles que são afetados por ela, que têm uma clara linha de visão desde a medida aos resultados.
Rentáveis	É eficiente para controlar recorrendo ao uso de dados existentes ou dados de fácil de monitorização, em vez de exigir novos procedimentos.
Interpretáveis	Cria dados que são fáceis de fazer sentido e se traduzem em ações dos funcionários.
Simples	Simples de entender do ponto de vista de cada parte interessada.
Específicas	Está claramente definida para que as pessoas compreendam rapidamente e se relacionem com a métrica.
Cobrável	Podem ser recolhidos de uma forma em que o esforço exigido é proporcional à utilidade resultante da métrica.
Baseada na equipa	Terá valor com uma equipa de indivíduos e não apenas um julgamento individual.
Credível	Fornece informações que são válidas e credíveis aos olhos da gestão.

Fonte: Phillips (2005, p. 214).

Anexo II

Figuras

Índice de Figuras

Figura I: Os quatro papéis fundamentais da GRH

Figura II: Modelo da relação entre práticas de RH, características dos colaboradores, desempenho dos colaboradores e desempenho da empresa

Figura III: A equação do capital humano

Figura IV: Ligação entre capital intelectual e desempenho da organização

Figura V: O processo da GCH

Figura VI: As quatro fases da jornada da medição do capital humano

Figura VII: Culminação dos ativos intangíveis

Figura VIII: Evolução dos RH como parceiros estratégicos

Figura IX: Transformar a arquitetura de RH num ativo estratégico

Figura X: RH e implementação da estratégia

Figura XI: Intersecção de RH com o mapa estratégico

Figura XII: Fases de implementação de um SCCH

Figura XIII: Usar o *scorecard* para impulsionar a melhoria

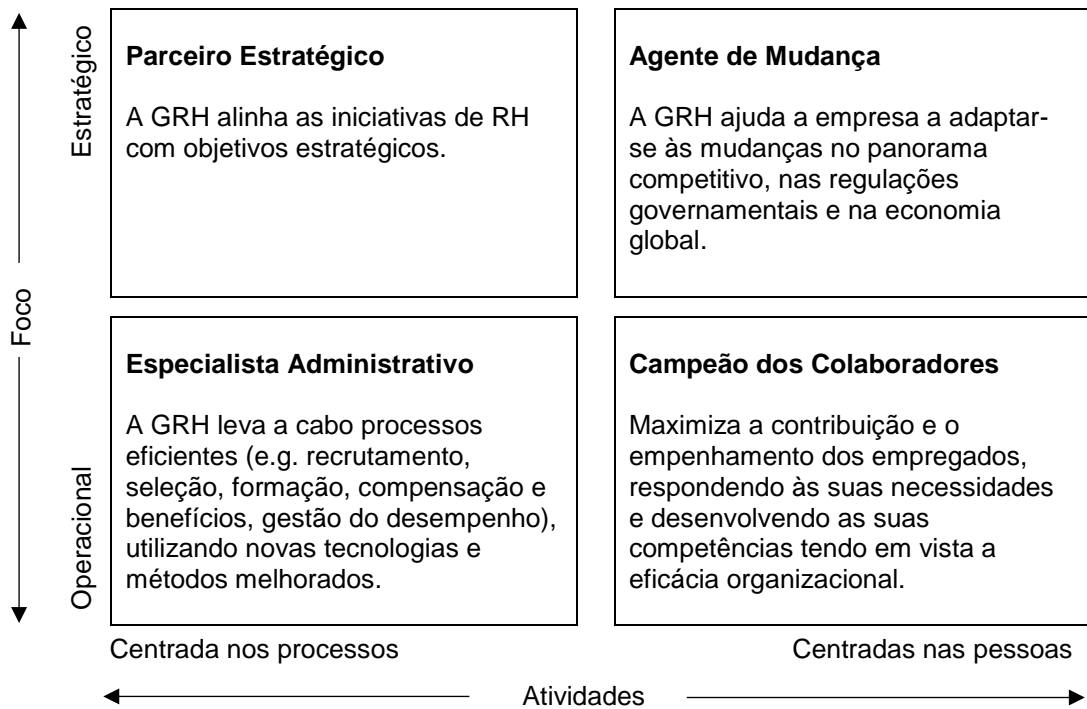
Figura XIV: *Scorecard* de RH

Figura XV: Dimensões para abordar a cultura da empresa

Figura XVI: Procedimento metodológico

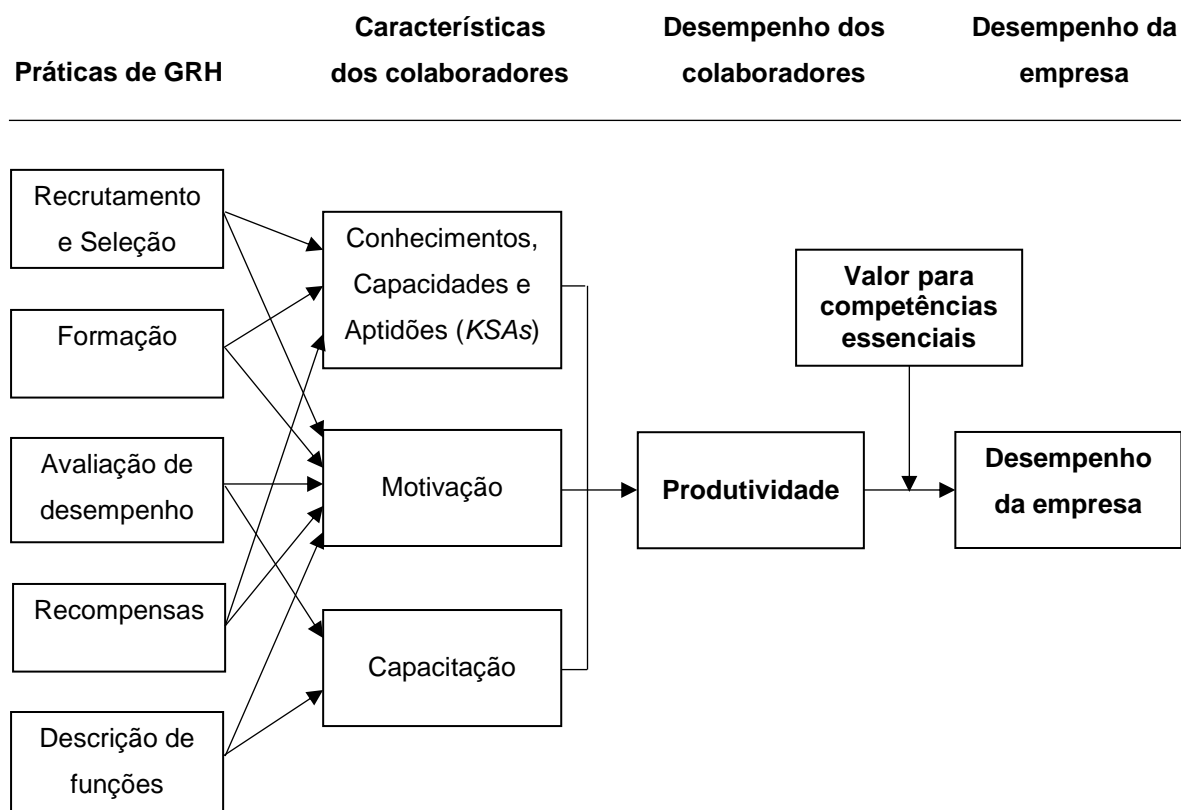
Figura XVII: Organograma da empresa A

Figura I: Os quatro papéis fundamentais da GRH



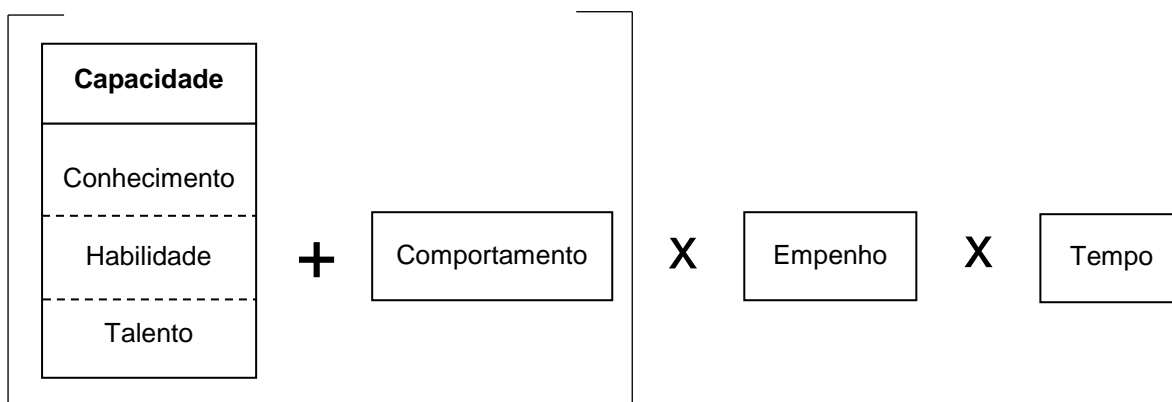
Fonte: Ulrich (1997) citado em Cunha et al. (2010, p. 104).

Figura II: Modelo da relação entre práticas de RH, características dos colaboradores, desempenho dos colaboradores e desempenho da empresa



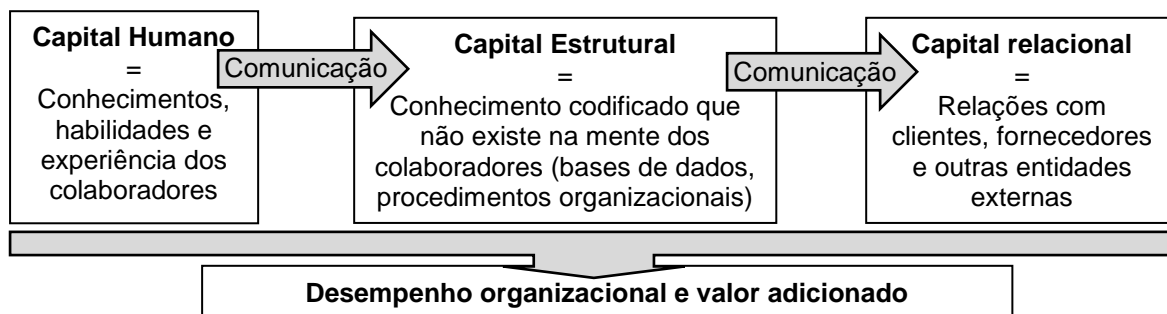
Fonte: Delery e Shaw (2001, p. 174).

Figura III: A equação do capital humano



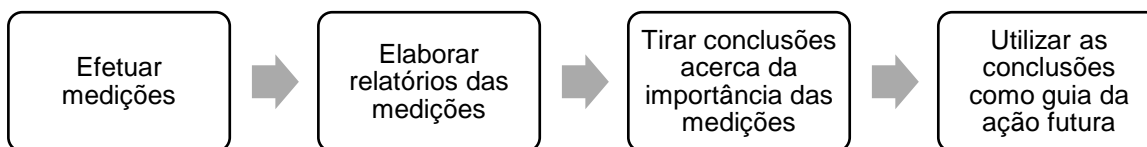
Fonte: Davenport (2007, p. 35).

Figura IV: Ligação entre capital intelectual e desempenho da organização



Fonte: Sumedrea (2012, p. 273) citada em Sumedrea (2013, p. 138).

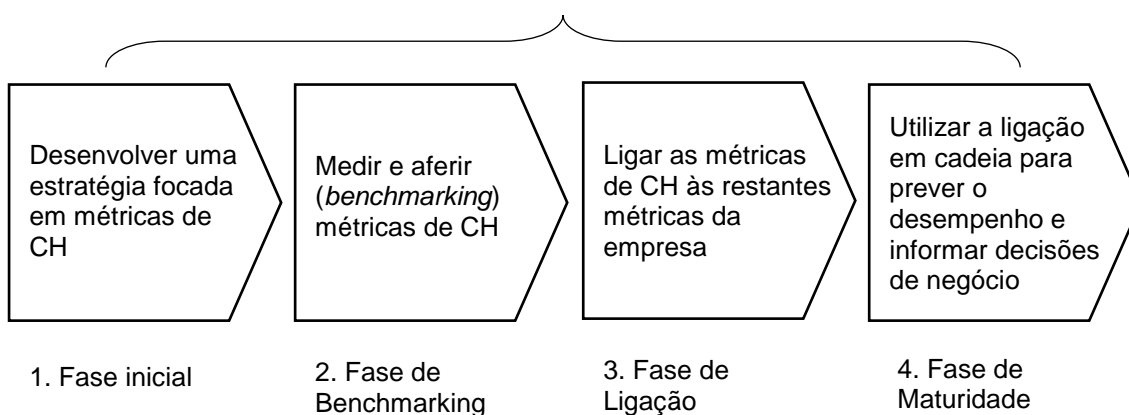
Figura V: O processo da GCH



Fonte: Adaptado de Baron e Armstrong (2007, p. 45).

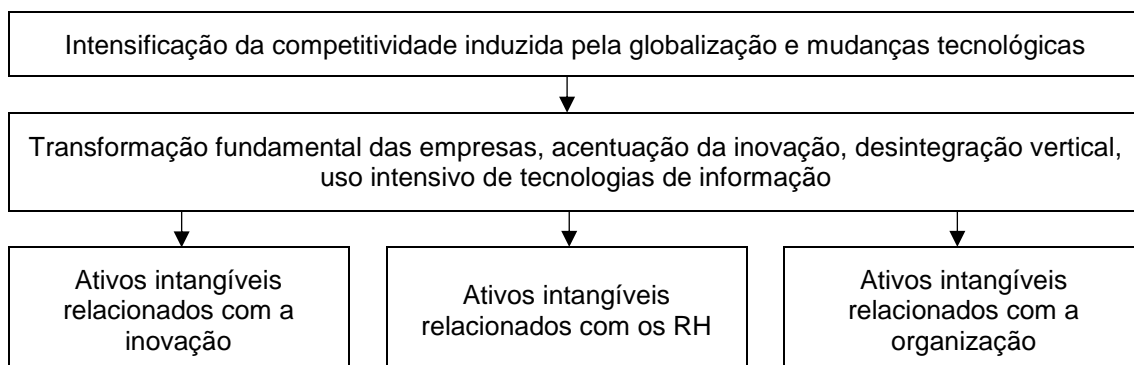
Figura VI: As quatro fases da jornada da medição do capital humano

A jornada de medição do Capital Humano



Fonte: Young (2005, p. 25).

Figura VII: Culminação dos ativos intangíveis



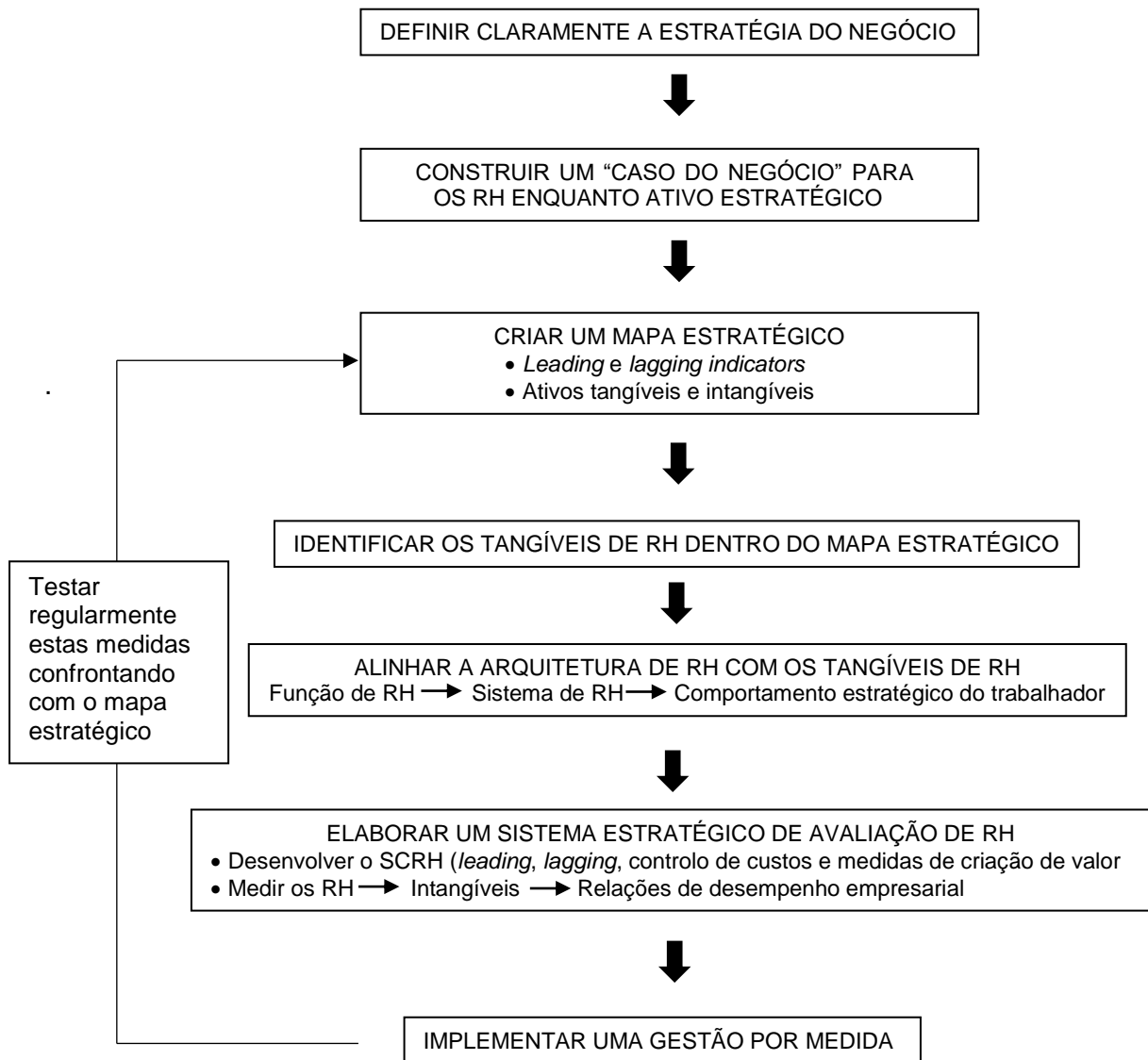
Fonte: Lev (2003) citado em Ciprian et al. (2012, p. 683).

Figura VIII: Evolução dos RH como parceiros estratégicos

Perspetiva pessoal	A empresa contrata e paga aos trabalhadores mas não se foca em contratar os melhores ou desenvolver trabalhadores excepcionais.
Perspetiva da compensação	A empresa recorre a bónus, pagamento de incentivos, e distinções significativas no pagamento para recompensar desempenhos elevados e baixos.
Perspetiva do alinhamento	Os gerentes seniores veem os trabalhadores como ativos estratégicos, mas não investem no exame das capacidades dos RH. Assim, o sistema não pode alavancar a perspetiva do gestor.
Perspetiva da Alta-performance	Os RH e outros executivos veem os RH como um sistema incorporado num sistema maior da implementação estratégica da empresa. A empresa gere e mede a relação entre estes dois sistemas e desempenho organizacional.

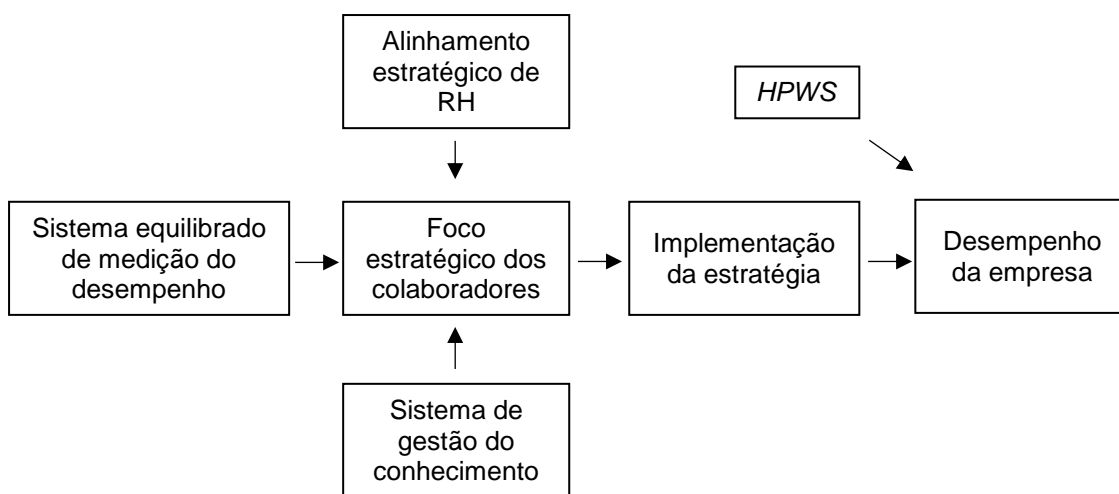
Fonte: Elaboração própria com base nas perspetivas citadas por Becker et al. (2001, p. 3 e 4).

Figura IX: Transformar a arquitetura de RH num ativo estratégico



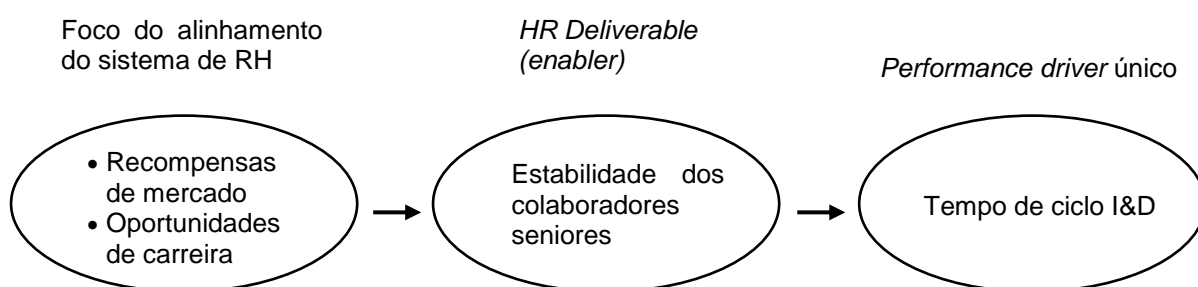
Fonte: Becker et al. (2001, p. 37)

Figura X: RH e implementação da estratégia



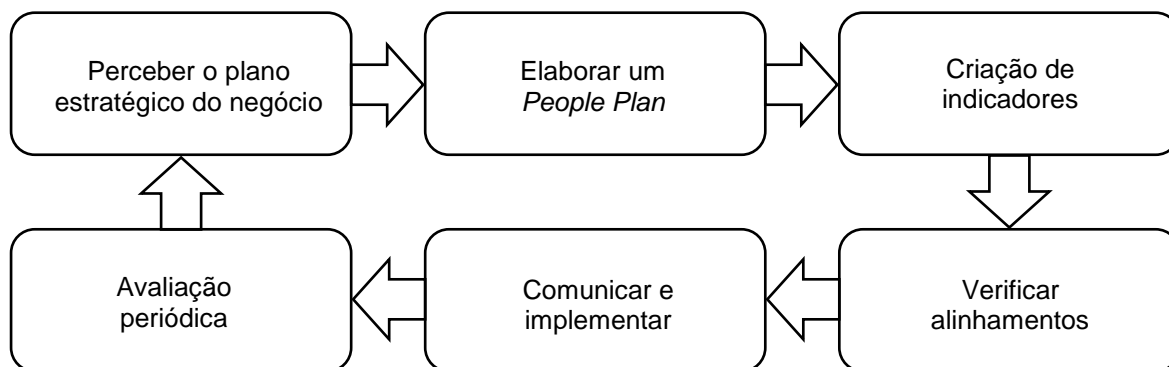
Fonte: Becker et al. (2001, p. 40).

Figura XI: Intersecção de RH com o mapa estratégico



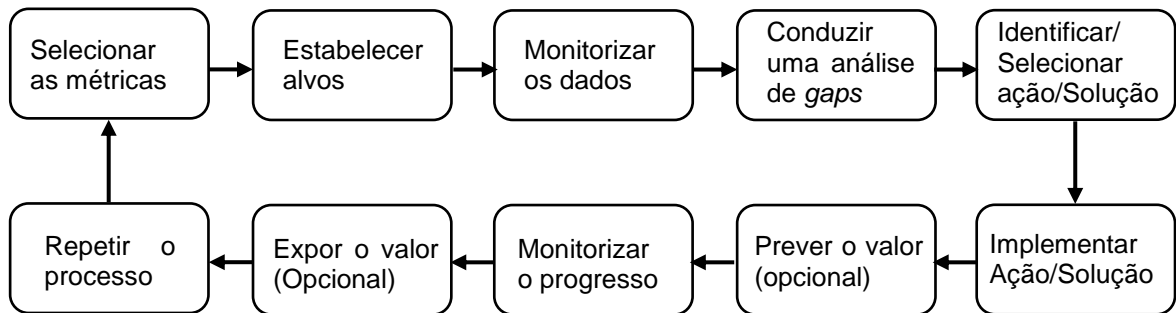
Fonte: Becker et al. (2001, p. 45).

Figura XII: Fases de implementação de um SCCH



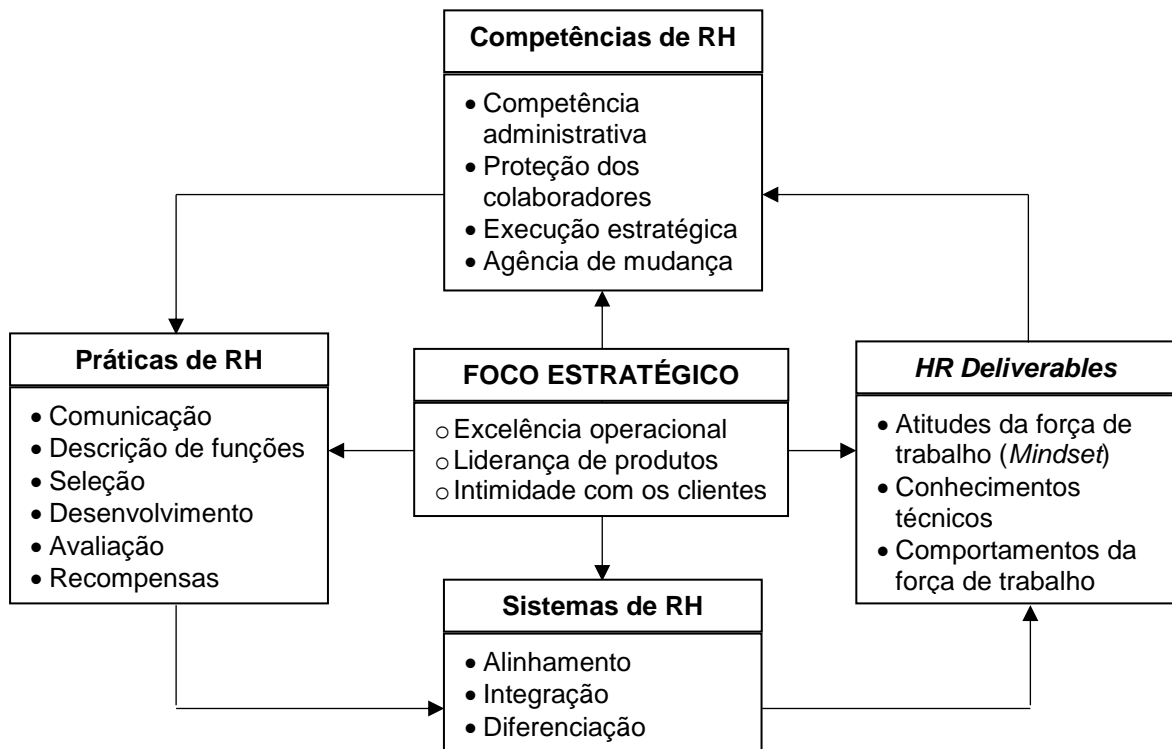
Fonte: Bancaleiro (2007, p. 200).

Figura XIII: Usar o scorecard para impulsionar a melhoria



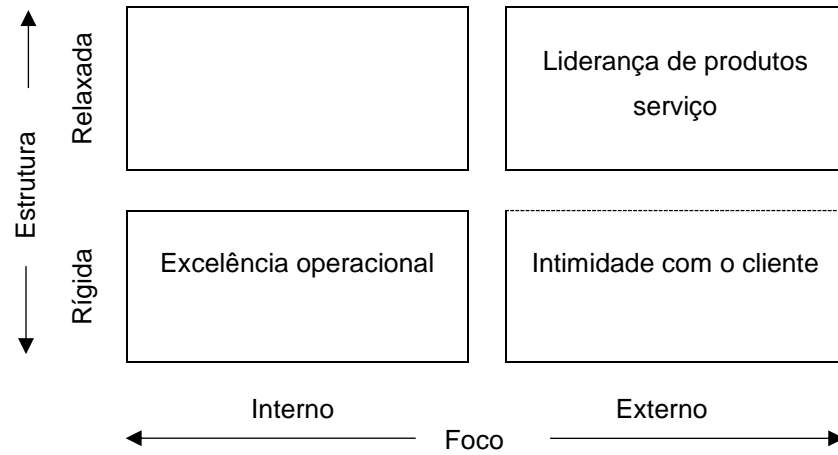
Fonte: Phillips (2005, p. 229).

Figura XIV: Scorecard de RH



Fonte: Beatty et al. (2003, p. 109)

Figura XV: dimensões para abordar a cultura da empresa



Fonte: elaboração própria, fundamentada em Beatty et al. (2003).

Figura XVI: Procedimento metodológico

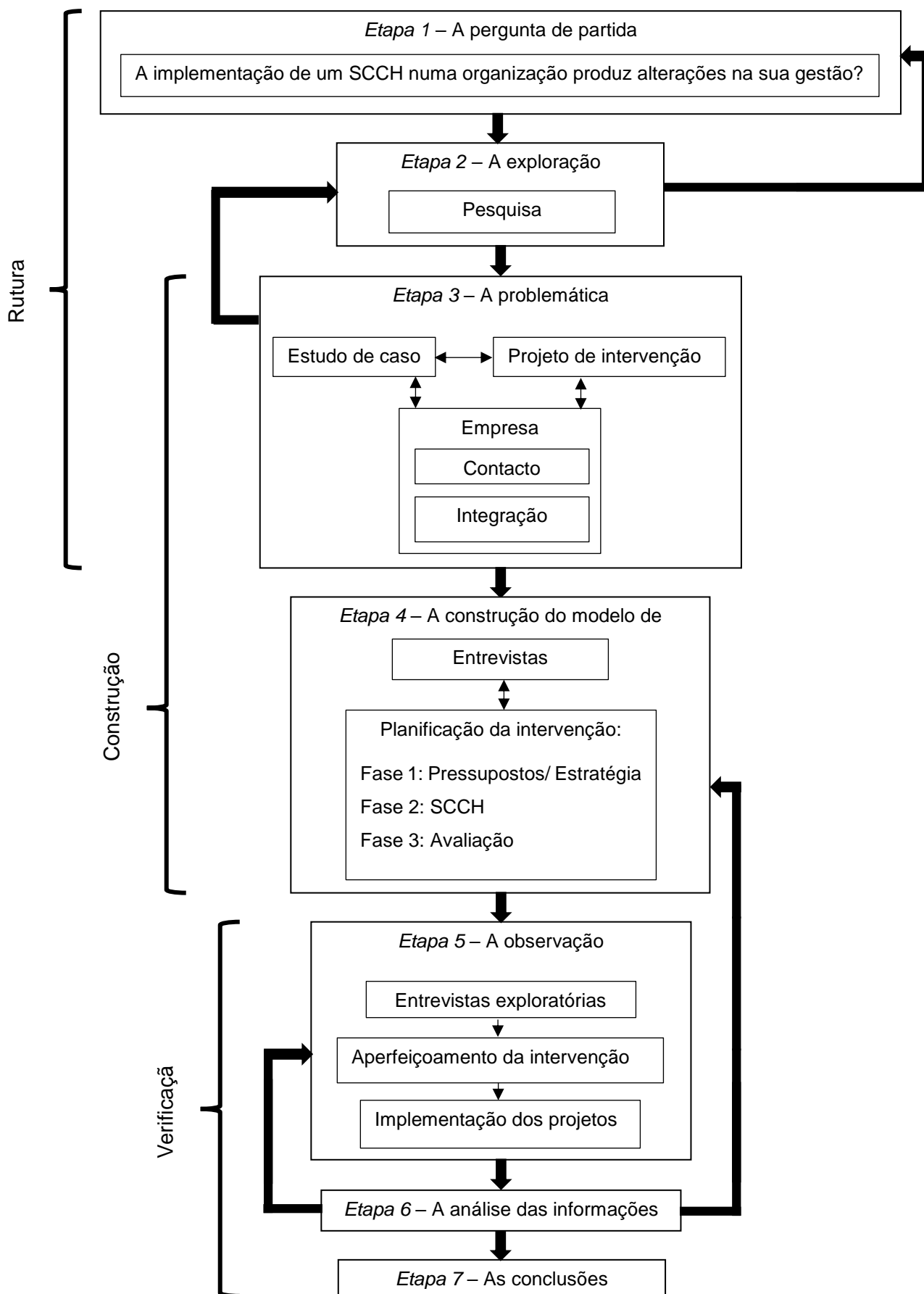
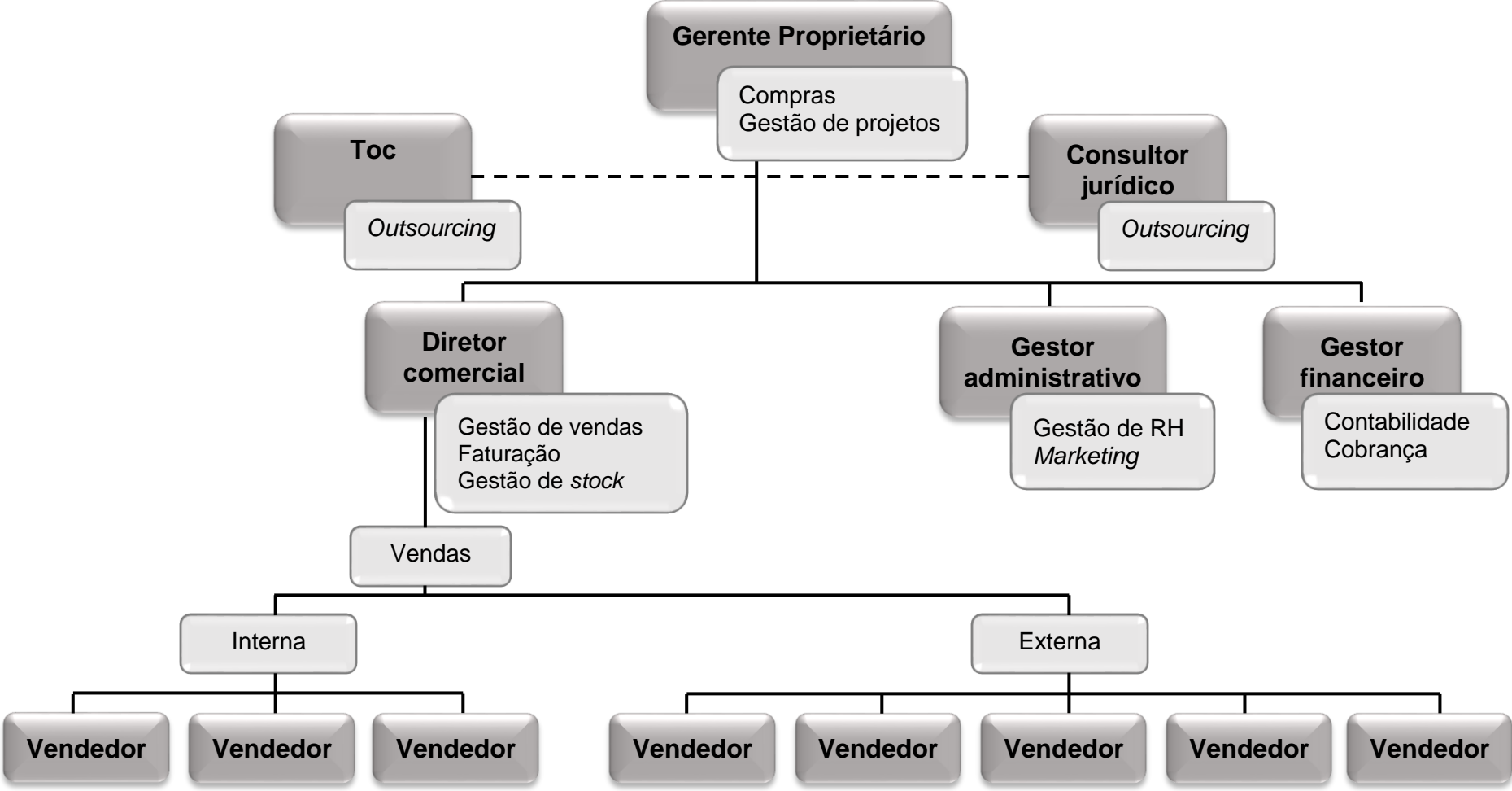


Figura XVII: Organograma da empresa A



Pessoa
 Área/função

Fonte: elaboração própria

Anexo III

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard

De acordo com Chavan (2009) o objetivo do BSC é orientar, controlar e desafiar toda uma organização para a realização de uma concepção partilhada do futuro.

Esta ferramenta evidencia que as medidas financeiras e não financeiras são ambas parte de um sistema que oferece informação a todas as partes da organização (Brewer & Speh, 2000). Kaplan e Norton (2001) sugerem quatro perspetivas para o BSC, nomeadamente, financeira; do cliente; dos processos internos; e, da aprendizagem e do crescimento. Estas perspetivas permitem o equilíbrio entre os objetivos e os resultados da organização (Kaplan & Norton, 2001).

De acordo com Chavan (2009) elas são parte de um processo do topo para a base e impulsionado pela missão e estratégia da empresa. Para além disso, as medidas (perspetivas) são um equilíbrio entre as medidas externas para clientes e acionistas e medidas internas de processos de negócios, inovação e aprendizagem e crescimento (Chavan, 2009). Este equilíbrio deve também ser conseguido entre as medidas de desempenho passado e as medidas que impulsionam o desempenho futuro (Chavan, 2009).

Os principais objetivos do BSC são esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o *feedback* e a aprendizagem estratégica (Kaplan & Norton, 2001).

Ora, o valor acrescentado do BSC é, segundo Hoffecker e Goldenberg (1994) no desenho conjunto de todas as áreas de negócios e em identificar e explorar as ligações que proporcionam sucesso. Com efeito, o impacto de uma decisão numa área pode ser reconhecido em outras áreas antes da decisão ser implementada, oferecendo assim uma visibilidade de gestão mais estratégica do que o normal (Hoffecker & Goldenberg, 1994). Esta abordagem holística resultou em melhor desempenho, traduzido numa tomada de decisões de gestão mais informada (Hoffecker & Goldenberg, 1994).

1. Antecedentes

Niven (2003) identifica três fatores que têm influenciado a necessidade de melhores relatórios de desempenho: os recentes escândalos de contabilidade corporativa, uma extensa dependência em medidas financeiras como única verdade para alcançar o sucesso e a incapacidade de muitas organizações em executar com sucesso as suas estratégias.

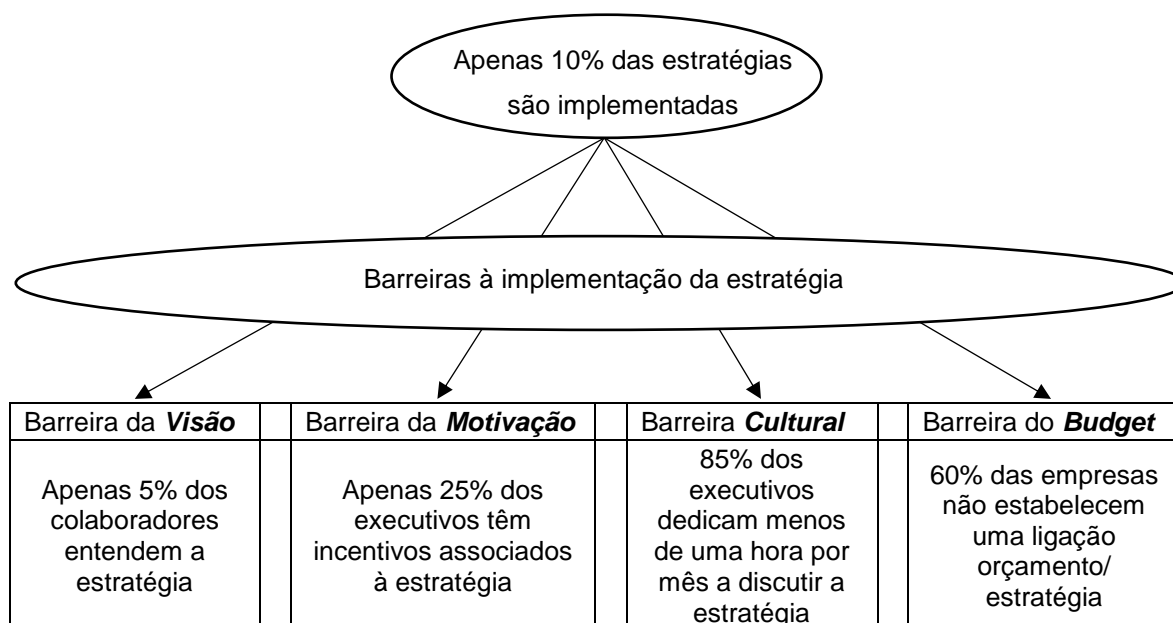
Em resposta, tem sido exigida uma maior divulgação da informação visível traduzida, por exemplo, na assinatura do *Sarbanes-Oxley Act* (Niven, 2003).

No que concerne à relevância dada às medidas financeiras, tem-se argumentado a sua limitação, sendo as principais críticas tecidas acerca da sua abundância, as seguintes: não são consistentes com a realidade dos negócios da atualidade; o sucesso evidenciado num mês concreto não traduz o sucesso a longo prazo; tendência para reforçar silos funcionais, ou seja, as medidas financeiras não capturam a dependência funcional cruzada; sacrifício do pensamento a longo prazo, isto é, o impacto pode ser positivo a curto prazo, mas e a longo?; finalmente, as medidas financeiras não são relevantes para muitos níveis da organização (Niven, 2003).

Relativamente à estratégia Niven (2003) informa que a execução da estratégia é mais importante e mais valiosa do que a formulação da estratégia. Com efeito, o autor explica que no mundo do lucro, uma melhoria de 35% na qualidade da implementação da estratégia, na generalidade das firmas, encontra-se associada com uma melhoria de 30% em valor de acionistas.

Ora, 70% dos CEO's falha na execução da estratégia (Charan & Colvin, 1999). Para compreender esta dificuldade foram identificadas barreiras de implementação da estratégia, como podemos ver na figura 1.

Figura 1: Barreiras à implementação da estratégia



Fonte: Adaptado de material desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton citados em Niven (2003, p.11).

As barreiras explicitam porque é que é tão difícil implementar a estratégia. Ora a barreira da visão elucida que, para contribuir de forma significativa é necessário que cada colaborador compreenda a estratégia da organização assim como a direção que ela irá tomar, de modo a combinar as suas forças a esta estratégia, criando valor (Niven, 2003).

Já a barreira das pessoas informa que a estratégia não pode ser executada apenas a curto-prazo, é necessário considerar também o longo prazo pelo que os planos de incentivos se mostram como bloqueadores da visão estratégica nesta perspetiva, embora motivadores a curto prazo (Niven, 2003). Na verdade, um incentivo de qualquer tipo tende a aumentar o foco do colaborador pelo menos temporariamente (Niven, 2003).

Por sua vez, a barreira dos recursos mostra-nos que 60% das organizações não ligam a estratégia aos seus orçamentos, pelo que se torna difícil a sua execução (Niven, 2003).

Finalmente, a barreira da gestão evidencia que para ser capaz de executar a estratégia, a organização deve ter líderes que se coloquem em proximidade com os colaboradores, comunicando, aprendendo e orientando com eles a estratégia (Niven, 2003).

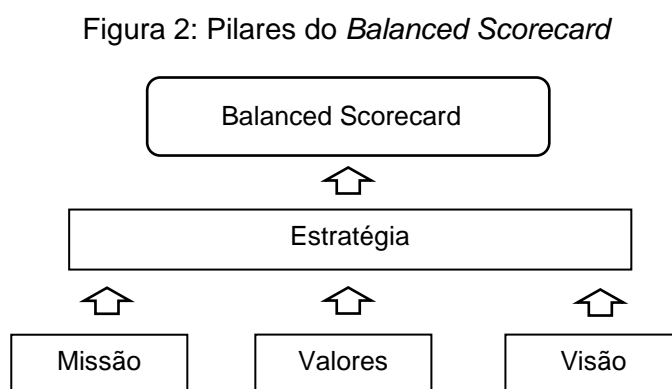
E, ainda, para colmatar a falha na execução da estratégia, esta deve ser colocada no centro do programa de gestão da performance (Kaplan & Norton, 2000). Com efeito, segundo Santos (2006) o sucesso do BSC começa pela compreensão de que este é sobretudo um processo de mudança.

Para além disso, Coe e Letza (2014) sinalizaram que os gestores conseguiam medir o impacto das medidas que tomavam na avaliação do desempenho mas não o conseguiam medir na estratégia da organização.

2. Conceitos Fundamentais do *Balanced Scorecard*

Antes de proceder à implementação de um BSC as organizações devem reunir um conjunto de condições relacionadas com a estratégia que visam executar (Serra, Ferreira, Torres & Torres, 2010).

Nesse sentido, Kaplan e Norton (1996a) identificam três pilares de suporte ao modelo: a missão, os valores e a visão. A estes três, Niven (2003) e Russo (2009) acrescentam a estratégia, por ser a base do BSC (Figura 2)



Fonte: Pinto (2009, p.56).

2.1 Missão

Para Santos (2006) a missão é a base da organização. Por sua vez, Serra et al (2010) elucidam que a missão é uma descrição exata daquilo que a empresa faz, pelo que deve descrever o negócio em que ela atua. Já Kaplan e Norton (2004) afirmam que a missão é

uma declaração concisa da razão de ser da organização que fornece a direção das atividades e valores que orientam as atividades dos colaboradores. Para além deste foco interno, a missão deve também, explicitar o modo como visa competir no mercado e gerar valor para os clientes (Kaplan & Norton, 2004). No mesmo sentido, Russo (2009) sintetiza a missão como 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. Em síntese, Pinto (2009) foca que a missão é o que orienta a organização e as pessoas.

2.2 Valores

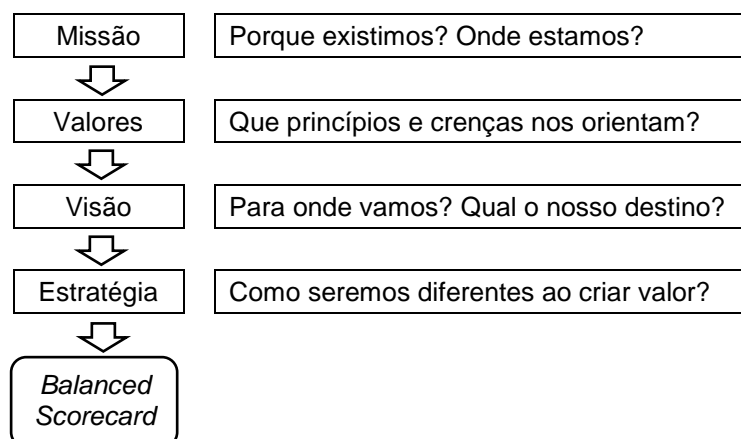
Para Serra et al. (2010) os valores são a base da justificação daquilo que a organização faz e o modo como gere os seus recursos. Por sua vez, Russo (2009) define os valores como representantes das crenças enraizadas que orientam as ações, comportamentos e convicções dos colaboradores da organização, quer a nível de questões empresariais, quer a nível de questões éticas ou sociais, entre outras. Para Pinto (2009) e Santos (2006) os valores são os princípios intemporais que guiam a organização e que devem estar alinhados à missão da mesma.

2.3 Visão

Para Kaplan e Norton (2004) a visão é uma declaração concisa que define as metas da organização a medio e longo prazo, representando a perceção externa da mesma. É assim uma declaração do caminho futuro da organização, que deve balancear os interesses de todos os constituintes desta e proporcionar mais-valias (Santos, 2006).

Para Pinto (2009) depois de selecionar a visão, a organização encontra-se em condições de iniciar o processo de formulação de estratégias, seleção de prioridades e de objetivos (Figura 3).

Figura 3: Sequência do *Balanced Scorecard*



Fonte: Pinto (2009, p. 61).

2.4 Estratégia

A estratégia é o ponto central do BSC (Cf. com figura 2), à volta da qual funcionam as suas perspetivas (Pinto, 2009).

São várias as definições de estratégia, uma vez que esta depende da origem e interesses de cada grupo ou *stakeholder* que a interpreta (Santos, 2006).

Ora, Azeitão e Roberto (2010) focam que o carácter multidimensional e situacional da estratégia dificulta um consenso na sua definição. Para os autores a estratégia competitiva consiste na diferenciação, ou seja, em seleccionar deliberadamente um conjunto de atividades de modo a obter uma combinação única de valor.

Para Pinto (2009), uma estratégia bem formulada e executada eficazmente permite identificar um conjunto de prioridades para onde devem ser dirigidos os recursos e energias da organização. A gestão da estratégia envolve a sua formulação, comunicação, execução, monitorização e revisão, sendo que o BSC responde, atualmente, a todos estes passos (Pinto, 2009).

Para Santos (2006, p. 34), o BSC descreve a estratégia “desdobrando-a pelos seus componentes através de objetivos e indicadores seleccionados em cada uma das quatro perspetivas mais comuns: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.”

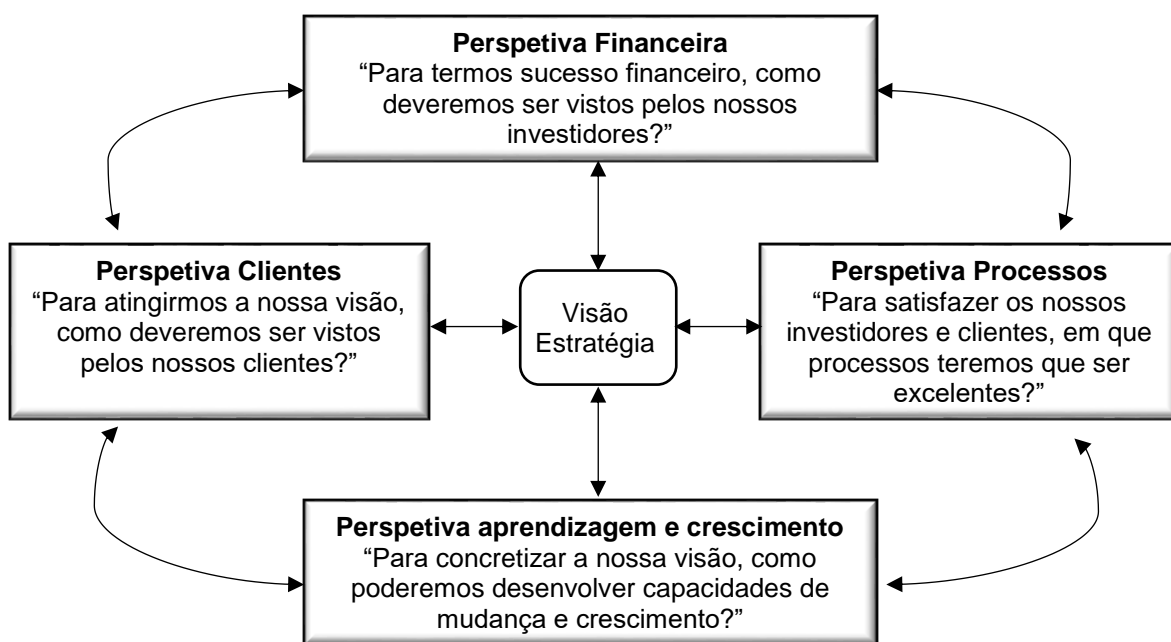
3. Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Como vimos, Kaplan e Norton (1992) propõem na sua versão original a avaliação integrada do desempenho das organizações através de quatro perspectivas de análise, nomeadamente, financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e conhecimento.

Mais uma vez, importa salientar que cada perspectiva detém um conjunto de objetivos e indicadores de desempenho que funcionam de forma integrada na medida em que identificam relações de causalidade entre elas (Pinto, 2009). Deste modo, Russo (2009) informa que a falha em alcançar um objetivo numa dada perspectiva originará um impacto negativo noutra(s) perspectiva(s), comprometendo o sucesso organizacional.

Importa salientar, que a perspectiva financeira se foca no passado (indicadores financeiros), enquanto que as restantes perspectivas orientam o futuro. Deste modo, o modelo permite um equilíbrio entre as metas a curto prazo e longo prazo (Pinto, 2009).

Figura 4: *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a, p. 9; 1996b, p. 39)

3.1 Perspetiva Financeira

Para Kaplan e Norton (1996a) os objetivos financeiros devem servir de foco para as restantes perspetivas do BSC, visto que, no seu entendimento, qualquer medida tomada deve ser enquadrada numa cadeia de relações de causa-efeito que desembocam numa melhoria do desempenho financeiro.

Ora, os objetivos financeiros relacionam-se com o lucro, crescimento, produtividade, nível de risco financeiro e criação de valor da organização (Russo, 2009). Importa salientar que estes objetivos e consequentes indicadores financeiros devem ser adequados à estratégia adotada pela empresa que, por sua vez, deve ser adequada à sua fase de ciclo de vida – crescimento, maturidade ou declínio (Kaplan & Norton, 1996a; Russo, 2009). Já nas organizações sem fins lucrativos Pinto (2009) informa que a perspetiva financeira se relaciona com as expectativas daqueles que investem os seus capitais na organização, pelo que os seus objetivos são dispostos no topo do BSC.

Kaplan e Norton (2000) salientam duas estratégias para a melhoria dos resultados financeiros, nomeadamente, estratégia de crescimento da receita e estratégia de produtividade. A primeira, prende-se com aumentar o valor para o cliente e expandir as oportunidades de aumentar as vendas, por sua vez, a segunda, concerne a melhorar a estrutura de custos através da redução de despesas diretas e indiretas, e utilizar ativos de modo mais eficiente (Kaplan & Norton, 2000).

Com a perspetiva financeira pretende-se então a remuneração dos investimentos e satisfação dos acionistas (Russo, 2009), ou seja, onde a organização se encontra na execução estratégica (Santos, 2006).

3.2 Perspetiva Clientes

Esta perspetiva traduz o alinhamento visado entre clientes e segmentos de mercado em que a organização pretende intervir, e ainda a natureza dos indicadores utilizados (Russo, 2009). Estes relacionam-se com a satisfação, fidelidade, retenção, aquisição e rentabilidade dos clientes (Russo, 2009).

Kaplan e Norton (1996a) informam que, na sua generalidade, as empresas recorrem a dois conjuntos de indicadores nesta perspetiva, nomeadamente, indicadores de resultados visados (indicadores centrais), e indutores dos resultados esperados (ofertas de valor).

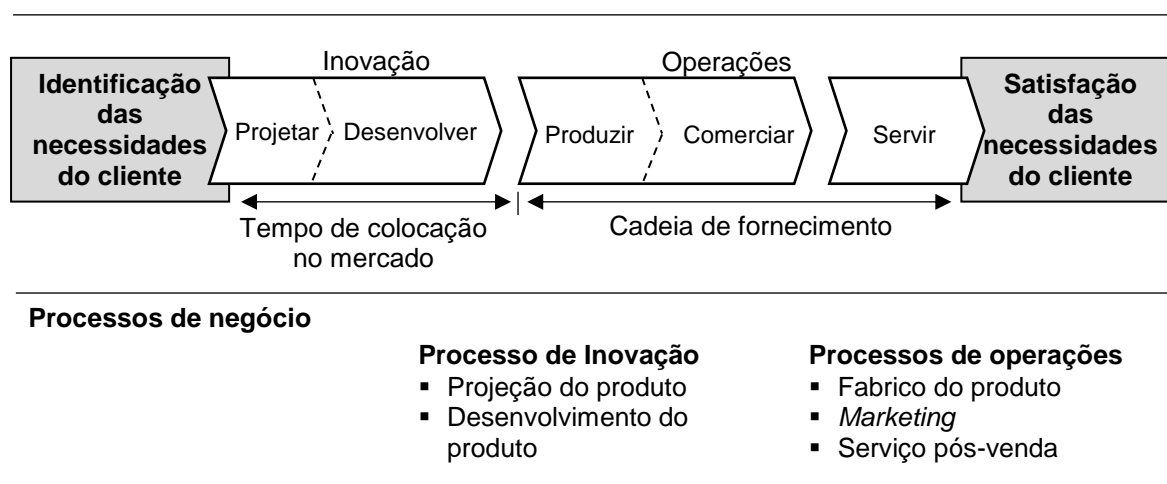
Com esta perspectiva pretende-se então a satisfação e fidelização dos clientes através de propostas de valor diferenciadoras (Russo, 2009).

Kaplan e Norton (1996a) identificam três estratégias de diferenciação no desenvolvimento da proposta de valor, nomeadamente, liderança de produto (inovação e diferenciação), intimidade com o cliente (foco no cliente), e excelência operacional (baixo preço). Estas propostas de valor variam de acordo com três categorias, atributo dos produtos ou serviços, relacionamento com os clientes, e imagem e reputação da organização (Santos, 2006).

3.3. Perspetiva dos Processos Internos

Kaplan e Norton (1996a) identificaram três processos internos vitais na cadeia de valor: processo de inovação, processo operacional e, processo de serviço pós-venda, conforme se pode analisar na figura 5:

Figura 5: Perspetiva da cadeia de valor dos processos internos do negócio



Fonte: Kaplan e Norton (1996a, p. 27).

Assim os executivos devem definir uma cadeia de valor completa para os seus processos internos, iniciada no processo de inovação, ou seja, identificar as necessidades atuais e futuras dos seus clientes; passando pelo processo de operações, isto é, entregar eficaz e eficientemente os seus produtos e serviços aos seus clientes; concluindo com o serviço

pós-venda, ou seja, após a venda do produto ou serviço, continuar a gerar valor para o cliente com os serviços prestados (Kaplan & Norton, 1996a).

Importa salientar o fator comum a todos os processos internos – o tempo, que pode ser uma vantagem competitiva em diferentes áreas tais como, produção, desenvolvimento e lançamento de produtos, entre outras (Russo, 2009).

Deste modo a perspectiva dos processos internos visa a excelência dos mesmos de modo a alcançar a satisfação dos acionistas e clientes (Russo, 2009).

3.4 Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Para Kaplan e Norton (1996a), os objetivos desta perspetiva são os principais indutores de alcance de resultados de excelência nas restantes perspetivas do BSC. Para eles, o investimento no futuro, tal como equipamentos e investigação, são fundamentais. Ora, os autores (2000) identificam três objetivos nesta perspetiva, nomeadamente, definir competências e habilidades essenciais, tecnologias e cultura organizacional necessária para apoiar a estratégia da organização.

De acordo com Pinto (2009), esta perspetiva visa identificar um conjunto de valores intangíveis que podem ser agrupados em três grandes áreas, nomeadamente, capital humano, capital de informação e capital organizacional, sobre os quais as organizações devem incidir para concretizar os objetivos estabelecidos nas outras perspetivas.

Com efeito, o autor explica que situada na base das relações causa e efeito, esta perspetiva influencia o sucesso final na perspetiva de topo (financeira) (Pinto, 2009).

Como vimos anteriormente, o CH é um dos intangíveis mais significativo na criação de valor (Bancalero, 2007; Baron & Armstrong, 2011; Pinto, 2009). Nesse sentido, Russo (2009) afirma que esta perspetiva prioriza a criação de um clima organizacional propício à inovação, à satisfação dos colaboradores, à mudança ao crescimento e, ainda, à implementação de melhorias.

Importa salientar que cada uma destas perspetivas inclui objetivos indicadores, metas e ações a desenvolver (Kaplan & Norton, 2004).

4. Relações causa e efeito

Para Kaplan e Norton (1996a) todos os objetivos e medidas das perspectivas do BSC devem estar relacionados entre si até à perspectiva financeira. Este princípio original do modelo de criar e verificar relações de causa e efeito entre as perspectivas, objetivos, metas e indicadores, é o que distingue o BSC dos demais modelos de medição da performance (Pinto, 2009; Santos, 2006).

Ora, para Kaplan e Norton (1996a) uma estratégia é um conjunto de hipóteses acerca de causas e efeitos. O BSC deve então organizar estas hipóteses entre objetivos nas diferentes perspectivas, de modo explícito, para que possam ser validadas e geridas (Kaplan e Norton, 1996a). O resultado será uma cadeia de relações causa-efeito.

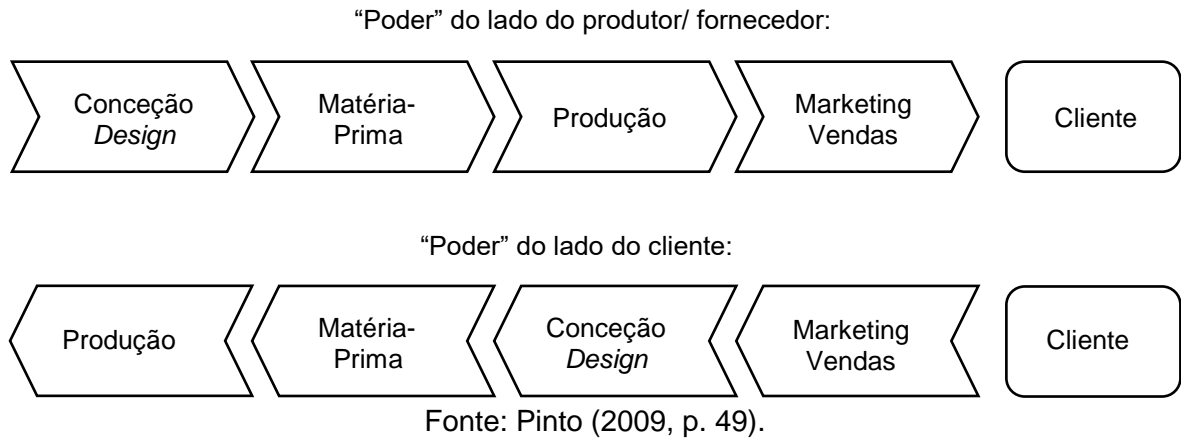
Na verdade, estas relações de causa e efeito, avaliam se o BSC está efetivamente a traduzir a estratégia da organização (Pinto, 2009). Com efeito, os objetivos colocados na base do BSC deverão, segundo Pinto (2009) funcionar como indutores dos objetivos de nível superior, permitindo, em última análise, atingir a visão da organização. Para além disso, as relações de causa e efeito obrigam a tomar e repensar decisões de modo a atingir a visão (Pinto, 2009).

5. Os primeiros anos: *Balanced Scorecard* como Sistema de Avaliação do Desempenho

Como temos vindo a compreender Kaplan e Norton detetaram uma série de evoluções no ambiente empresarial, nomeadamente a importância crescente dos intangíveis, o valor do CH, o valor da informação, entre outros, que os levou a formular uma ferramenta de avaliação do desempenho que incluísse as diferentes perspectivas *supra* explicitadas.

Tendo explicitado já a importância crescente dos intangíveis e o valor do CH, carece-nos informar acerca do valor da informação como propulsora do desenvolvimento do BSC. Nesse sentido, Pinto (2009) evidencia que este advém de um *shift* no poder dos intervenientes na cadeia de valor. Com efeito, este poder que desde sempre se situou do lado dos produtores e fornecedores, transferiu-se definitivamente para o lado dos clientes que, atualmente, possuem todo o conhecimento acerca dos produtos e serviços que visam obter, conforme podemos analisar na figura 6 (Pinto, 2009).

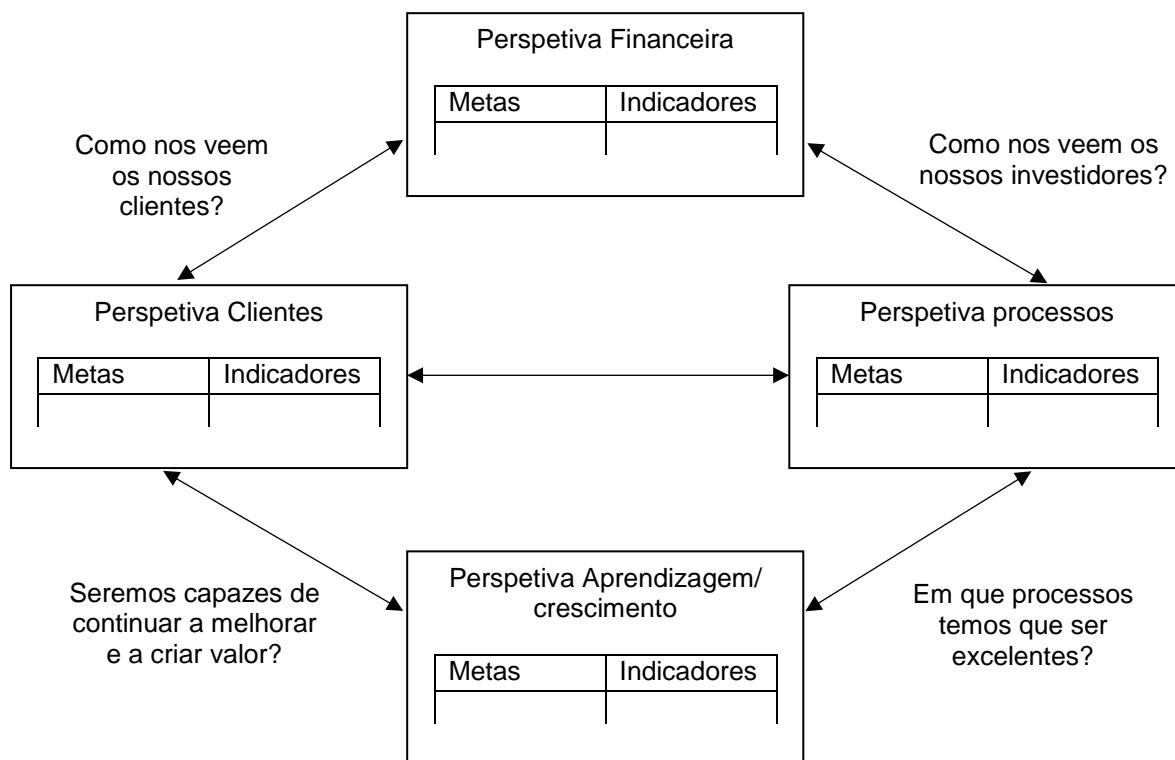
Figura 6: *Shift* na cadeia de valor



Esta mudança, fortemente acentuada pelo crescimento da internet e das TIC, veio criar uma nova relação entre “valor do produto” e “valor do serviço associado ao produto” (Pinto, 2009). Ora, o BSC acompanhou todas as mudanças que se foram evidenciando no meio empresarial, evoluindo, naturalmente, com ele (Pinto, 2009), como vamos compreender em diante.

Para Pinto (2009) a versão inicial (Figura 7) apresentava as quatro perspectivas e centrava-se na fixação de objetivos, metas e indicadores de cada uma delas, destacando a necessidade de se identificarem relações de causa e efeito entre elas.

Figura 7: *Balanced Scorecard* – Primeiros anos



Fonte: Pinto (2009, p. 51)

Nesta fase inicial, o foco era colocado na integração dos intangíveis na medição do desempenho organizacional (Pinto, 2009).

5.1. *Objetivos, Indicadores Metas e Iniciativas*¹⁹

“Um objetivo pode ser definido como: a descrição concisa sobre o que a organização tem de fazer bem, tendo em vista executar a estratégia. Uma meta pode definir-se como: um resultado de performance desejado. As metas atribuem significado aos resultados lidos através dos indicadores de performance. Um indicador (ou métrica): é um standard utilizado para medir e comunicar a performance, tendo como referência as metas fixadas. Os indicadores têm normalmente natureza quantitativa – números, valores

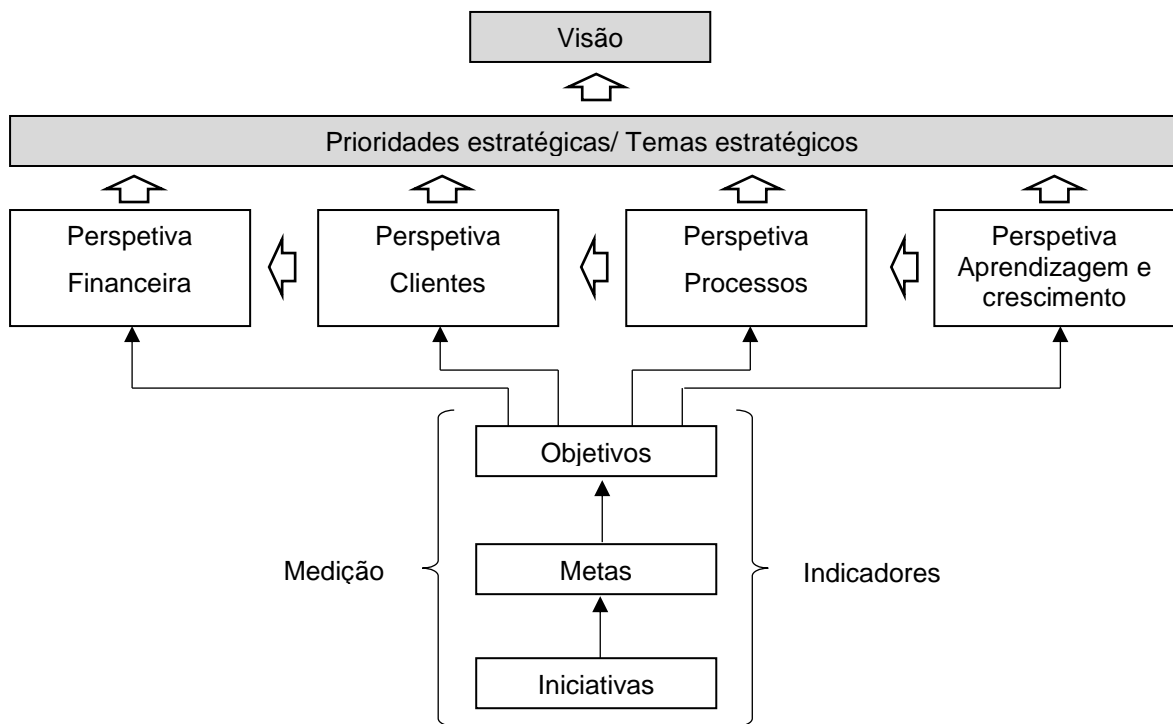
¹⁹ Pinto (2009).

monetários, tempos, percentagens, etc. O conceito de iniciativa pode ser definido como: ações, atividades, programas ou projetos que as organizações têm que desenvolver para atingirem as metas de performance.”

Pinto (2009, pp.66)

Segundo Pinto (2009) o desenvolvimento das iniciativas a par com a concretização das metas, medidas através de indicadores, permitem alcançar os objetivos visados em cada perspetiva. Por sua vez, a concretização dos objetivos, articulados em relações de causa efeito, em todas as perspetivas é a base para o alcance das prioridades estratégicas (Pinto, 2009). Estas, em conjunto, formam a estratégia global formulada com o intuito final de alcançar a visão da organização. Esta sequência lógica visível na figura 8, caracteriza, segundo Pinto (2009) o BSC como sistema de medição e gestão estratégica.

Figura 8: Iniciativas, metas, indicadores e objetivos



Fonte: Pinto (2009, p. 67)

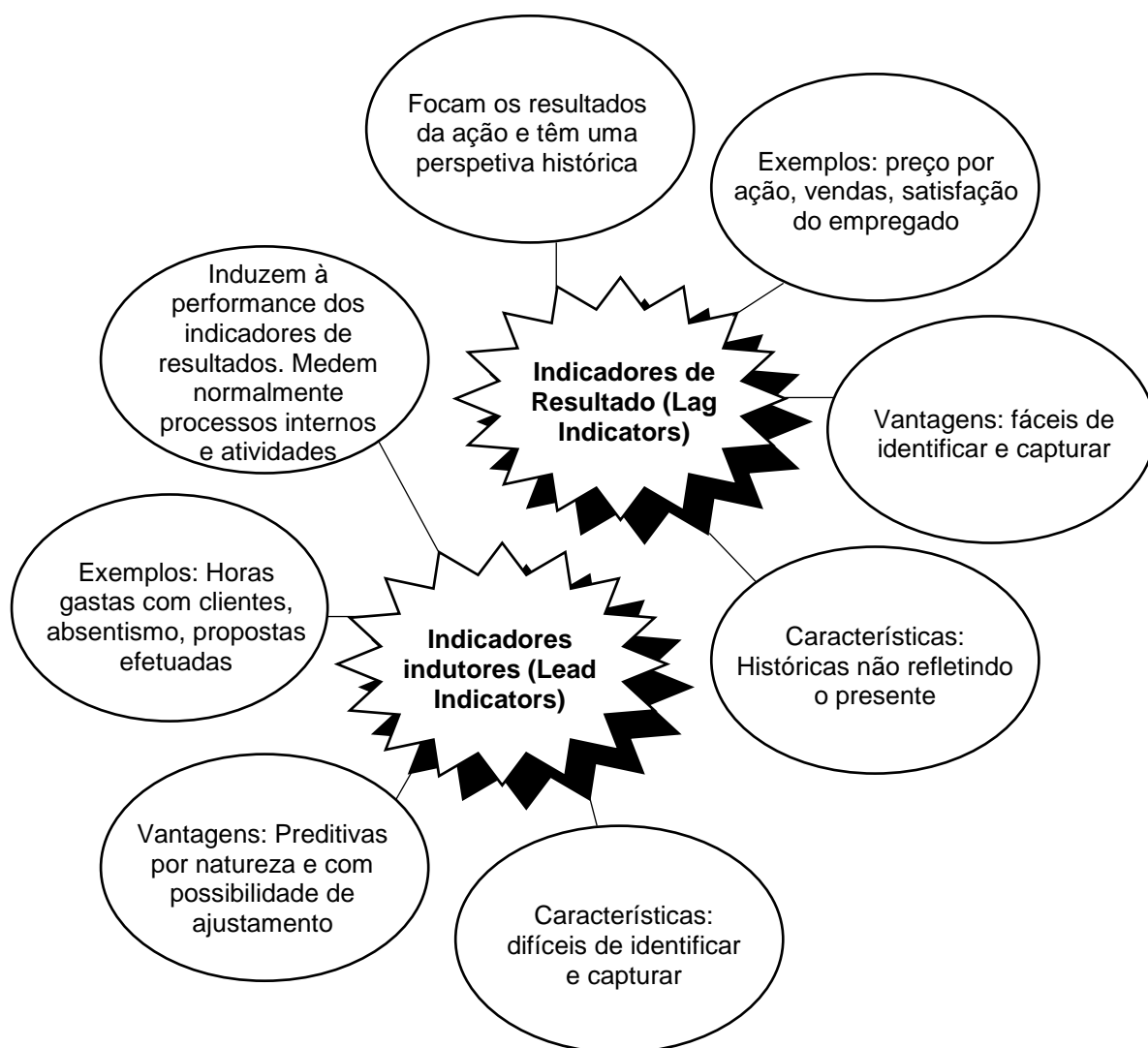
Importa salientar que são vários os tipos e classificações de indicadores. Com efeito, Pinto (2009) salienta os seguintes: indicadores de *inputs*; indicadores de processos (atividade);

indicadores de *outputs*; indicadores de resultados (*outcomes*; *lag indicators*); e indicadores indutores (*drivers*; *lead indicators*). Ainda, foca o conceito de *KPI* (*Key performance indicator*), ou seja, indicador chave da performance (Pinto, 2009).

Ora, no que concerne ao BSC existem dois tipos de indicadores fundamentais, nomeadamente, os indicadores de resultados (*lag*) e os indicadores indutores (*lead*) (Pinto, 2009). Com efeito, os indicadores de resultados por si só não nos permitem saber quais as ações tomadas que originaram (in)sucesso, pelo que se torna fundamental revelar os indutores da rentabilidade financeira, segmentos de mercado, processos internos e intangíveis da aprendizagem e crescimento (Pinto, 2009). Para uma melhor compreensão consultar *infra* a figura 9.

Santos (2006, p. 38) explicita que os indicadores de resultados (*lag*) concernem à medição de ações passadas; por sua vez, os indicadores indutores (*lead*) “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*).

Figura 9: Indicadores de resultados e indicadores indutores



Fonte: Santos (2006, p. 37)

Ora, segundo Young (2005) as empresas que fixam *leading indicators* tais como liderança, direção estratégica, comunicação ou foco no consumidor, têm uma tendência para o elevado desempenho. Por outro lado, empresas que se focam sobretudo em medidas como moral ou *stress* tendem a ter níveis de desempenho mais baixos uma vez que estas medidas não são capazes de prever a execução eficaz da estratégia (Young, 2005). Na verdade, para Young (2005) as organizações bem-sucedidas têm uma habilidade para integrar medidas num sistema (em conjunto) de modo a que se tornem compreensíveis para as pessoas de negócio.

Assim, estes dois tipos de indicadores devem ser combinados uma vez que se complementam. Deste modo, a sequência apresentada na figura 8 é suportada pelos conceitos base do BSC (Pinto, 2009). Assim, a missão, valores e visão 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 nas quatro perspetivas; as relações causa-efeito devem ser estabelecidas no centro das quatro perspetivas e; finalmente, os objetivos, metas e indicadores devem ser fixados dentro de cada uma das perspetivas (Pinto, 2009).

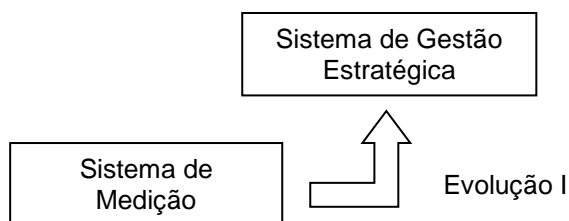
De acordo com Pinto (2009) a integração destes conceitos originou a emergência do mapa estratégico. Este é atualmente uma ferramenta fundamental do modelo uma vez que conta a história da estratégia através de hipóteses relacionadas em causa-efeito (Pinto, 2009).

6. *Balanced Scorecard* como sistema de Gestão Estratégica

Desde a sua origem em 1992, o BSC percorreu um longo caminho passando de uma simples ferramenta de avaliação de desempenho para uma ferramenta de gestão eficaz que direciona a estratégia de inúmeras organizações em todo o mundo (Coe & Letza, 2014).

Com efeito, em 1993, Kaplan e Norton direcionam o BSC para um Sistema de gestão. Esta evolução para sistema de gestão estratégica traduz a primeira evolução do modelo, conforme se pode ver na figura 10 (Pinto, 2009).

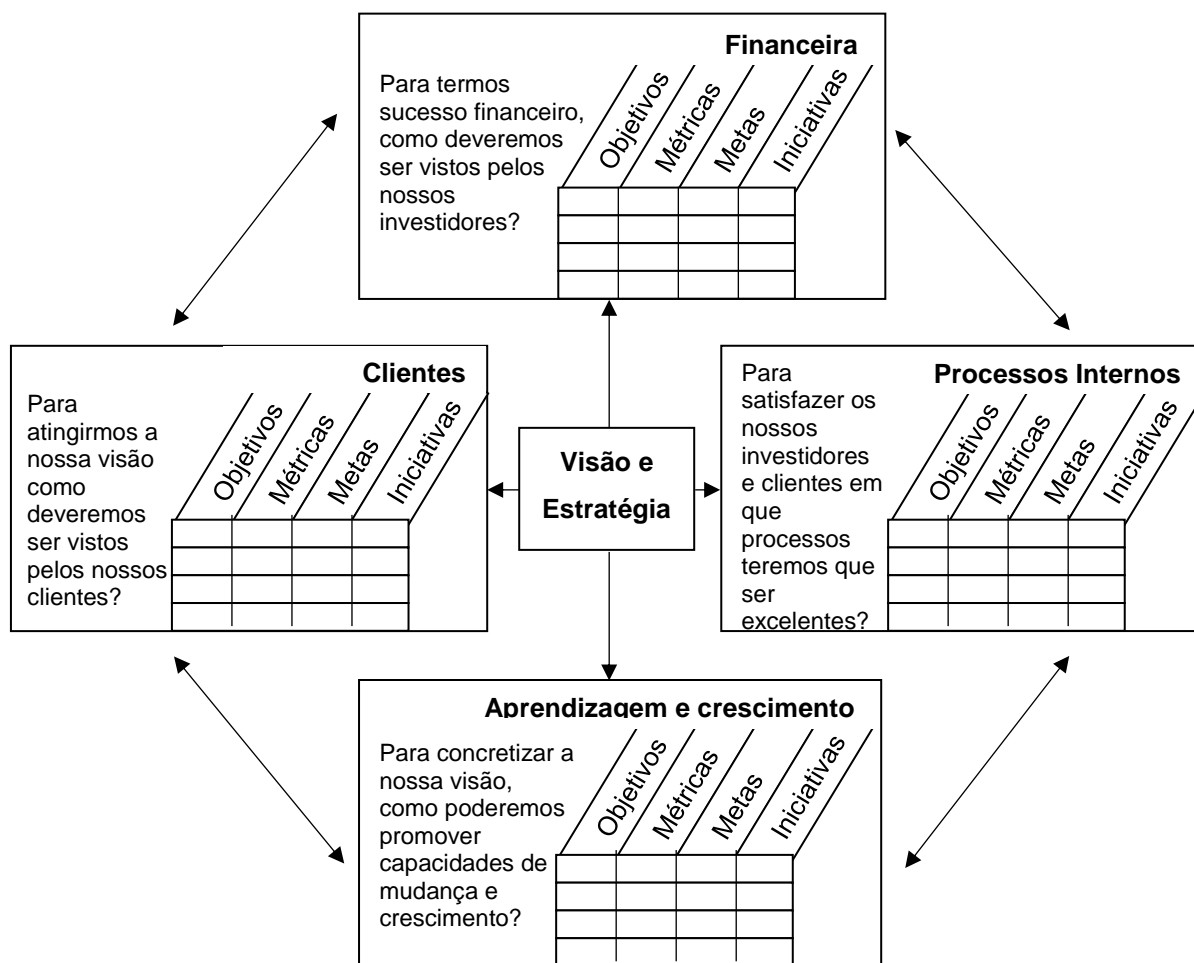
Figura 10: Evolução I do *Balanced Scorecard*



Fonte: Pinto (2009, p. 53)

Ora, a inclusão de objetivos, métricas, metas e iniciativas em cada perspectiva, em relações causa-efeito, constitui a primeira etapa de evolução do BSC (Pinto, 2009). A visão integrada destes conceitos transformou o BSC num sistema de gestão estratégica (figura 11).

Figura 11: O *Balanced Scorecard* fornece uma estrutura para traduzir a estratégia em termos operacionais



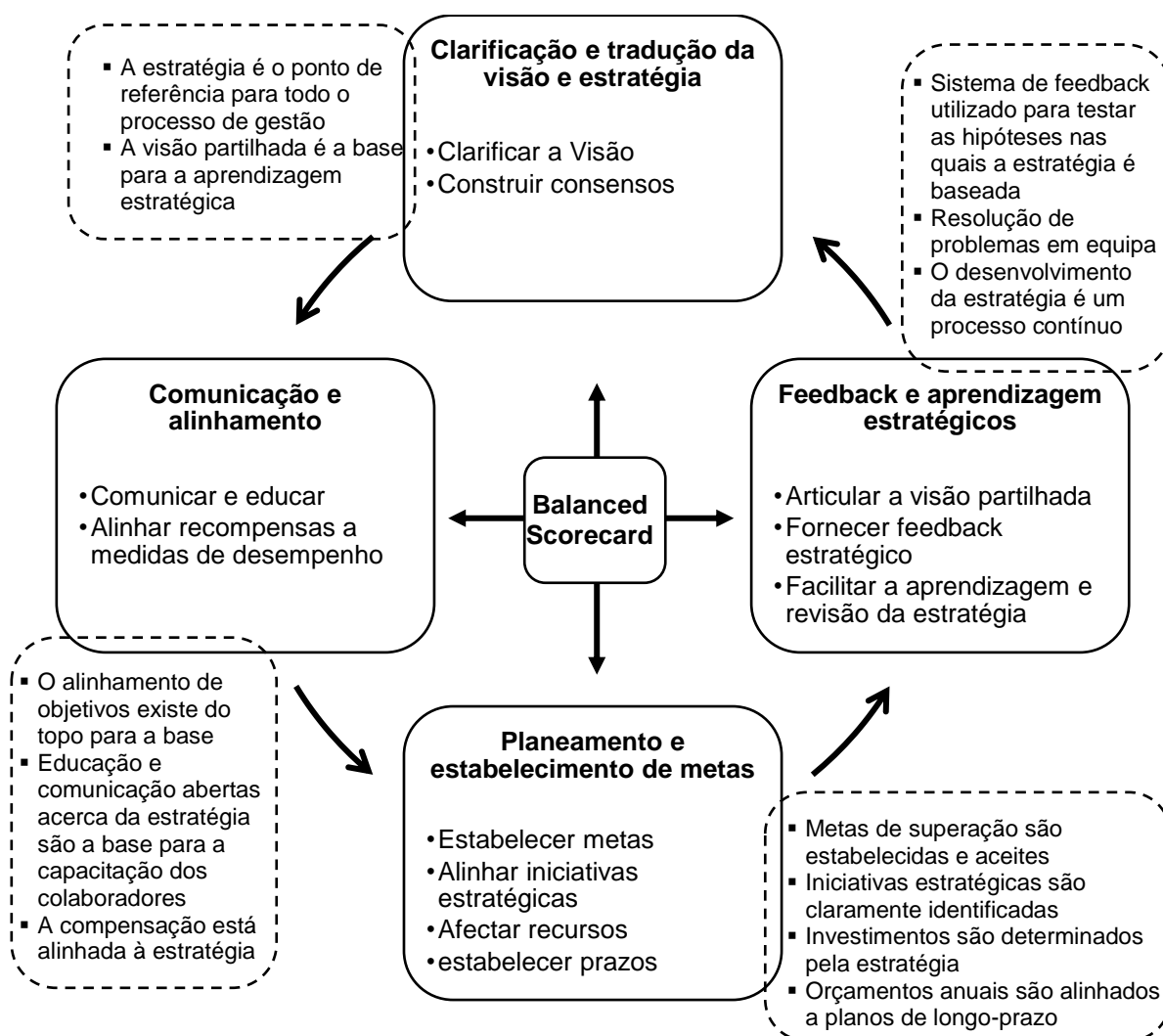
Fonte: Kaplan e Norton (1996b, p. 76) citados em Kaplan e Norton (1996a, p. 9)

O BSC é agora baseado em quatro novos processos (Kaplan & Norton, 1996a) (figura 12) que vieram colmatar as barreiras à estratégia que abordamos anteriormente (Niven, 2003). Com efeito, segundo Niven (2003) o BSC torna-se um sistema de gestão estratégica por

colmatar a barreira da visão através da tradução da estratégia, por colmatar a barreira das pessoas através do desdobramento em cascata da estratégia, por colmatar a barreira dos recursos ao alocá-los estrategicamente com as suas medidas; e, finalmente, por colmatar a barreira da gestão através da aprendizagem estratégica.

Ora, estes processos de gestão estratégica visam a coerência entre as iniciativas operacionais (curto prazo) e os objetivos estratégicos (longo prazo) e permitem uma compatibilização entre formulação e implementação estratégicas (Russo, 2009).

Figura 12: Um sistema de gestão diferente para a implementação da estratégia



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kaplan e Norton (1996b, p. 77) citados em Kaplan e Norton (1996a, p. 11 e 197)

6.1. Clarificação e tradução da visão e estratégia

O BSC pode alinhar e suportar processos chave com a clarificação e desenvolvimento da estratégia; a sua comunicação por toda a organização; o alinhamento dos departamentos e colaboradores à estratégia; a identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas; a ligação de objetivos estratégicos com metas a longo prazo e orçamentos anuais; alinhar revisões estratégicas e operacionais; e obter *feedback* para perceber e melhorar a estratégia (Kaplan & Norton, 1996a). Com efeito, Pinto (2009) salienta que a visão só é entendida e praticada quando é traduzida em indicadores e objetivos articulados entre si. Assim, através do mapa estratégico, a organização consegue clarificar as ações a desenvolver, assim como alcança consensos relativos à visão e estratégia que traduzem os fatores críticos de sucesso através de relações de causalidade (Russo, 2009).

6.2. Comunicação e alinhamento

Comunicar a estratégia a todos os constituintes da organização, em especial aos colaboradores, gestores e diretores é fundamental para criar o alinhamento interno da organização e de todos os seus colaboradores à estratégia (Kaplan & Norton, 1996a). Neste sentido, todos os níveis da organização devem alinhar os seus objetivos à estratégia da empresa (Pinto, 2009). Assim, o BSC difunde a estratégia por toda a organização, interligando objetivos individuais e departamentais e garantindo a convergência dos colaboradores (Russo, 2009).

6.3. Planeamento e estabelecimento de metas

É crítica a tradução da estratégia em ações de modo a que esta se torne real (Kaplan & Norton, 1996a). Ao estabelecer metas a longo prazo para as medidas estratégicas, ao direcionar iniciativas e recursos para as atingir, e ao criar pequenas metas a curto prazo, consegue-se a motivação e empenho dos gestores no alcance da visão da organização (Kaplan & Norton, 1996a). Efetivamente, os recursos financeiros da empresa devem ser articulados com os objetivos visados (Pinto, 2009). Deste modo, o BSC permite distribuir recursos, definir prioridades e avaliar a implementação da estratégia através de metas (Russo, 2009).

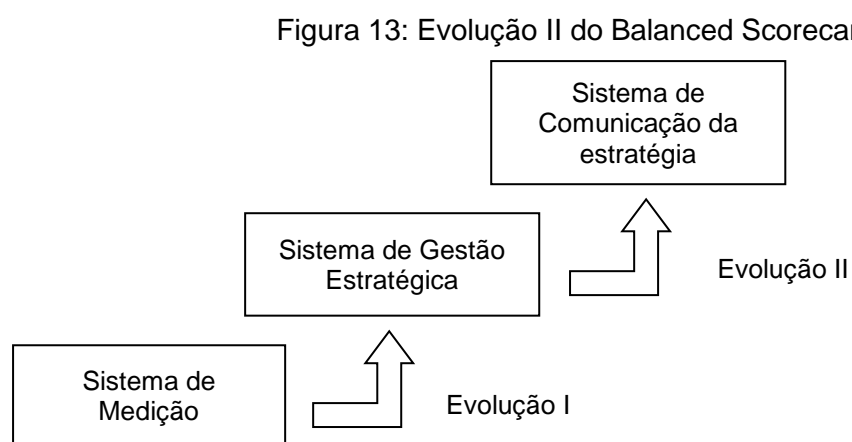
6.4. Feedback e aprendizagem estratégicos

A capacidade da aprendizagem organizacional ao nível executivo é um aspeto inovador do BSC (Kaplan & Norton, 1996a). Com efeito, esta aprendizagem inicia-se com a clarificação da visão, faz uso das medições para traduzir ideias complexas de forma concreta e alinha e mobiliza os indivíduos para ações direcionadas para atingir os objetivos pretendidos (Kaplan & Norton, 1996a). As relações de causa e efeito evidenciam como os vários sistemas se interligam e se influenciam (Kaplan & Norton, 1996a). Esta aprendizagem e possibilidade de adaptação é fundamental para o sucesso da implementação da estratégia (Kaplan & Norton, 1996a). Neste sentido, Pinto (2009) informa que a organização deve ser capaz de aprender, ou seja, rever e alterar estratégias com base na performance (Pinto, 2009). Deste modo, o BSC clarifica, comunica e alinha a estratégia, permitindo a aprendizagem através das relações de causa-efeito, indutores de desempenho e resultados, possibilitando a reformulação de eventuais medidas ou metas que se evidenciem desajustadas (Kaplan & Norton 1996a, 1996b, 2001, 2004; Pinto, 2009).

Ora, estes quatro processos são assim as fases de construção do mapa estratégico.

7. Mapas estratégicos

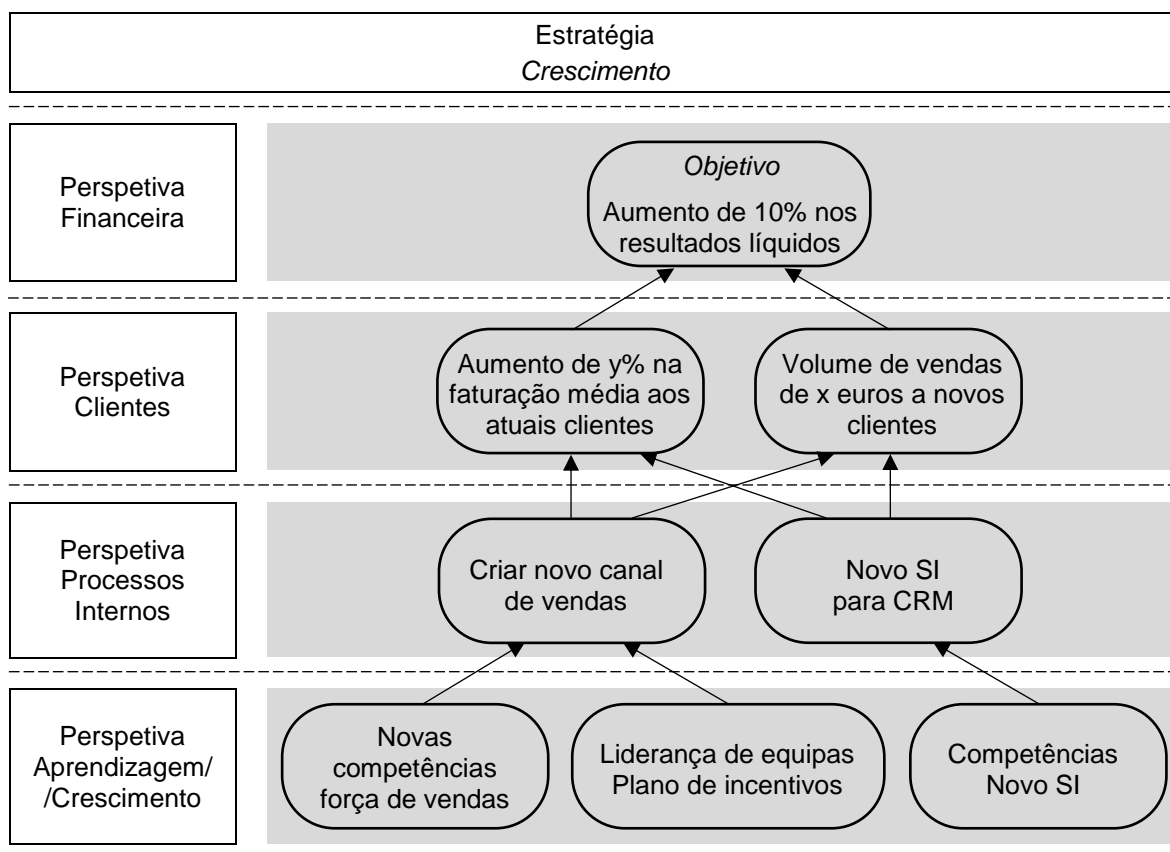
Uma segunda etapa da evolução do modelo (Figura 13) surge quando este se tornou um sistema de comunicação estratégica (Pinto, 2009).



Fonte: Pinto (2009, p. 74)

Enquanto ferramenta de comunicação, o BSC conta a história da estratégia a todos os colaboradores da organização, evidenciando os caminhos desta estratégia por hipóteses e relações de causa e efeito (Niven, 2003). Com efeito, os mapas estratégicos vieram permitir não só comunicar a estratégia como traduzi-la em termos operacionais (Pinto, 2009). Além disso, estes mapas vieram permitir descrever a estratégia num percurso que evidencia as suas hipóteses e relações com os objetivos visados o que, em última análise, permite medir e gerir a estratégia (Pinto, 2009).

Figura 14: Mapa da estratégia



Fonte: Pinto (2009, p. 77)

A figura 14 evidencia visualmente as relações de causa e efeito entre os objetivos estipulados intra e inter perspetivas (Pinto, 2009). O grande ganho com esta ferramenta, é que ela carece de explicações, quase automaticamente se compreende a estratégia apenas olhando para o mapa (Pinto, 2009). De facto, Young (2005) enfatiza a importância

de um documento visual onde os colaboradores possam ver claramente onde se encontram no que concerne às métricas, e para onde estão a “caminhar” (futuro).

De acordo com Russo (2009) estes mapas devem ser contruídos de cima para baixo através da declaração da missão da empresa e seus valores, sendo a partir desta informação que se desenvolve a visão estratégica, seus objetivos e metas. Depois são estabelecidas as relações causa-efeito desde a perspectiva de aprendizagem e crescimento, através dos processos internos, dos clientes, até à perspectiva financeira (Russo, 2009).

Para Kaplan e Norton (2000) o mapa estratégico estabelece uma cadeia lógica de causas e efeitos de cada indicador, explicitando o resultado desejado. Esta representação visual da estratégia em relações de causa-efeito dos seus componentes, aumenta a probabilidade do seu sucesso (Kaplan & Norton, 2000).

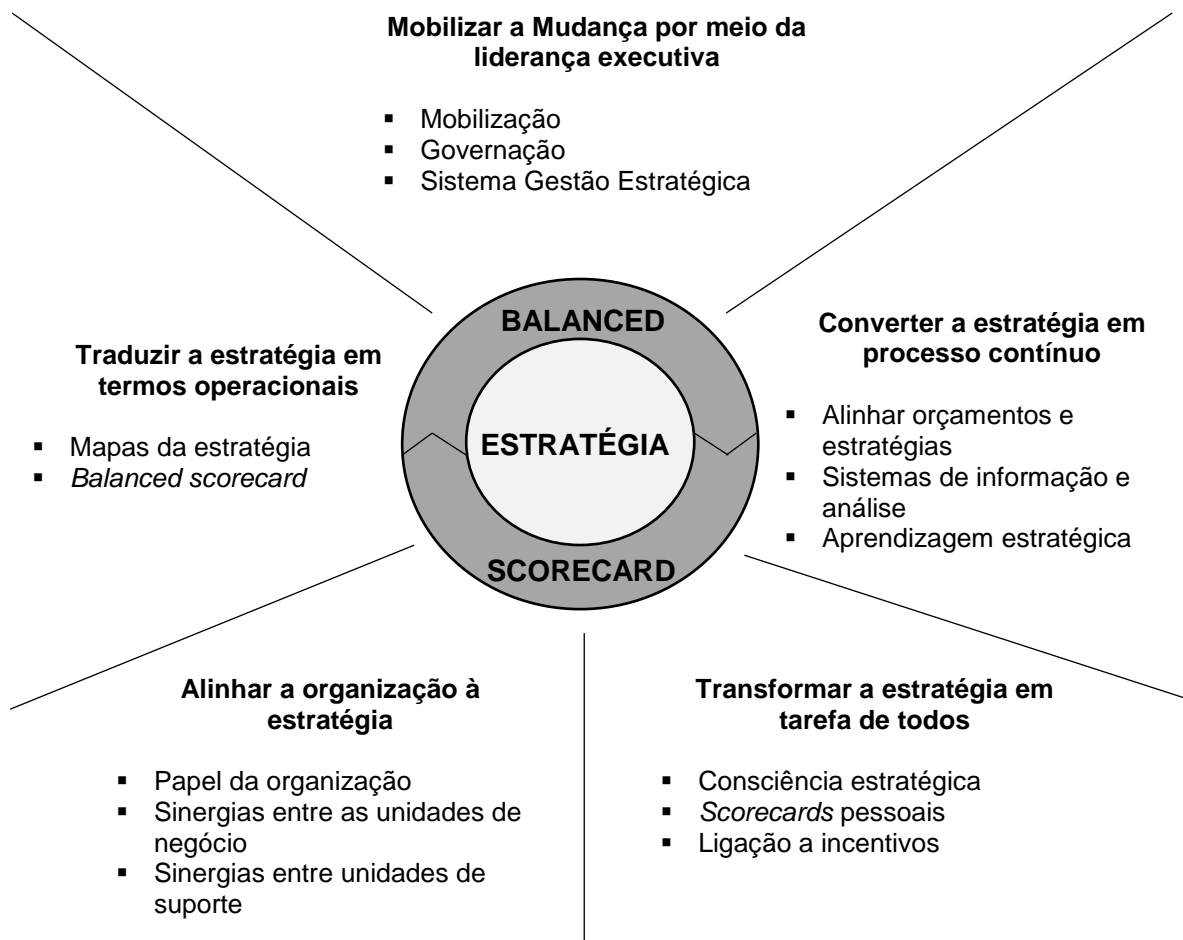
Ora, cada área estratégica deve conter indicadores de processo (indutores) e indicadores de resultados, formando relações causa-efeito bilaterais, ou seja, dentro de cada área e entre diferentes áreas (Russo, 2009).

Importa salientar que de acordo com Russo (2009) a definição de relações de causalidade depende da estratégia da organização e da sua área de atividade. Com efeito, a própria ordenação das perspectivas vai depender da visão da organização, por exemplo, uma empresa terá a perspectiva financeira no topo uma vez que o seu objetivo último é o lucro, porém, uma câmara municipal, terá como objetivo primordial a satisfação dos cidadãos (clientes) pelo que para esta entidade, a perspectiva clientes se encontraria no topo (Russo, 2009). É esta possibilidade de reorganizar as diferentes perspectivas que oferece a maleabilidade e capacidade de adaptação do BSC a qualquer tipo de organização (Russo, 2009).

8. A organização centrada na estratégia

Em 2001 Kaplan e Norton visaram consolidar os conceitos do BSC e relatar as práticas das empresas que tiveram sucesso com a implementação do BSC. Estas boas práticas originaram os cinco princípios das organizações concentradas na estratégia (Kaplan & Norton, 2001; Pinto, 2009), conforme se pode analisar na figura 15.

Figura 15: Princípios da organização centrada na estratégia



Fonte: Kaplan e Norton (2001, p. 9)

Para alcançar o sucesso através do BSC deve ser realizado um processo consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico Kaplan e Norton (2000, 2001). Os autores identificam assim cinco princípios fundamentais, que funcionam como um processo contínuo:

1. Mobilizar a mudança através da liderança executiva – a estratégia exige mudança pelo que os gestores de topo devem ser capazes de liderar o processo de implementação da estratégia e monitorizar constantemente os seus resultados (Kaplan & Norton, 2000).
2. Traduzir a estratégia em termos operacionais – através do BSC descrever e comunicar a estratégia; analisar as relações de causa e efeito e ligações entre elas

com recursos aos mapas estratégicos; descrever e medir o processo de criação de valor através de indicadores não financeiros (Kaplan & Norton, 2000);

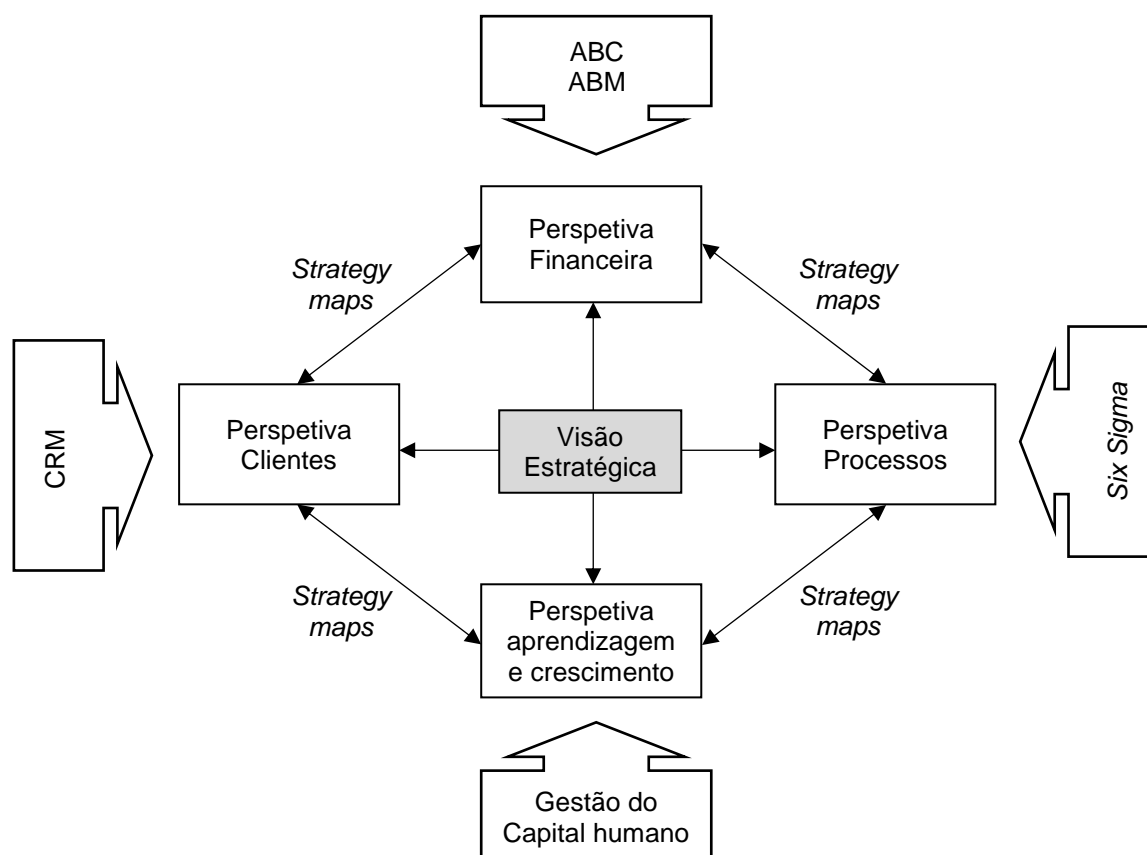
3. Alinhar a organização à estratégia – focando na estratégia ultrapassam-se obstáculos relacionados com a estrutura da empresa, uma vez que o BSC e a estratégia desdobrada por todas as unidades funcionais que se encontram alinhados e interligados proporcionam uma visão holística da criação de valor em todos os níveis da estrutura organizacional (Kaplan & Norton, 2000);
4. Transformar a estratégia em tarefa de todos – todos os colaboradores devem encontrar-se alinhados com a estratégia de organização, agindo de acordo com esta nas suas funções de modo a contribuir para o seu sucesso (Kaplan & Norton, 2000);
5. Fazer da estratégia um processo contínuo – o BSC é baseado num ciclo estratégico pelo que nunca tem fim, devendo ser otimizado continuamente (Kaplan & Norton, 2000). Deste modo, os processos encaixam-se na cadeia de valor da empresa de modo otimizado, sendo esta otimização comprovada pela medição dos indicadores quando atingem as metas (Santos, 2006).

9. BSC no centro do sistema da gestão da performance²⁰

Passível de ser complementado, o desenvolvimento do BSC enquanto modelo estrutural, evidencia a estratégia e a visão como ponto de partida, ao qual se articulam as diferentes perspetivas do BSC, que podem ser suplementadas com outras metodologias, veja-se a título de exemplo a figura 16 (Pinto, 2009)

²⁰ (Pinto, 2009).

Figura 16: *Balanced scorecard* no centro do sistema de gestão da *performance*



Fonte: Pinto (2009, p. 84)

Conforme se pode analisar na figura 16, das várias soluções possíveis, Pinto (2009) seleciona as seguintes:

- ABC/ABM: (*Activity-based management*) é uma ferramenta de controlo da gestão que complementa o BSC na medida em que os seus outputs são excelentes *inputs* para os mapas da estratégia assim como para todo o sistema de gestão da performance. Fornece dados como custos por unidade, serviço etc, baseados em factos, o que permite apurar causas para eventuais problemas (Pinto, 2009). Está assim fortemente ligado a à parte financeira (estrutura de custos) (Pinto, 2009).

-CRM: (*customer relationship management*) permite obter informações tais como “quanto investir em Marketing para reter clientes?; Qual o tipo de clientes onde investir mais?; Qual o tipo de oferta para os diferentes clientes?” (Pinto, 2009). Assim, as metodologias CRM

são fundamentais para atingir as metas e objetivos da perspectiva dos clientes do BSC (Pinto, 2009).

-*Six Sigma*: ferramenta que melhora a cadeia de fornecimento, distribuição e conceção dos produtos de uma empresa, eliminando a variação (Pinto, 2009). Recorrendo à gestão da qualidade e à reengenharia melhora os seus processos e produtos, reduzindo desperdícios e criando valor para o cliente (Pinto, 2009). Analisa ainda os custos e a rentabilidade final esperada (Pinto, 2009).

- Gestão do Capital Humano: visa a gestão da retenção de funcionários e o planeamento da força de trabalho (Pinto, 2009). Recorre a políticas de remunerações, programas de formação, entre outros (Pinto, 2009).

10. BSC visão atual e perspectivas

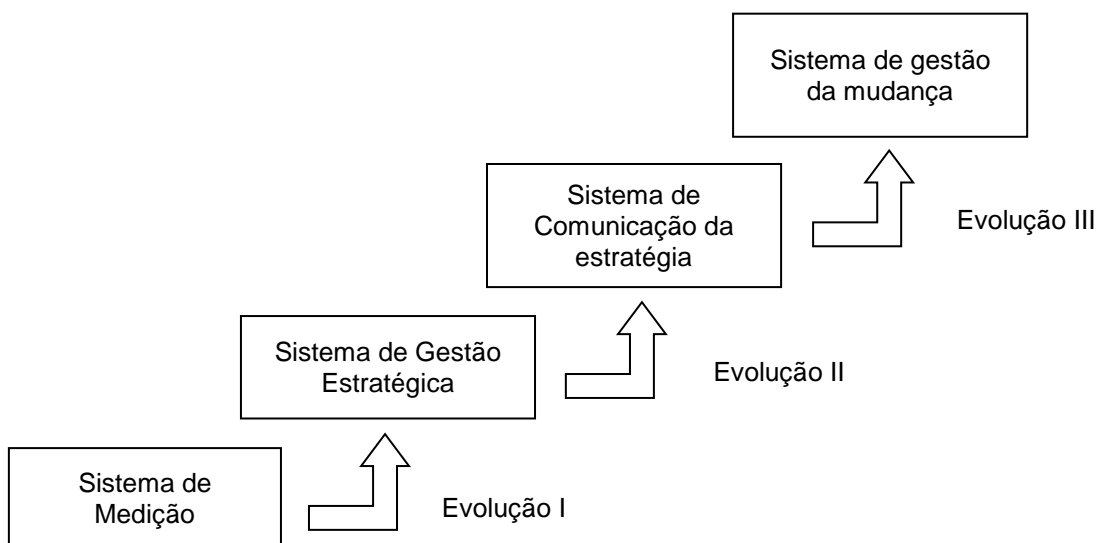
Atualmente são várias as ofertas de *software* específico para BSC (Pinto, 2009). A grande evolução do modelo prende-se com a monitorização da *performance*, a gestão da mudança e a expansão do BSC para serviços públicos (Pinto, 2009) e organizações sem fins lucrativos (Niven, 2003).

Ora, no que concerne à monitorização da *performance*, importa salientar que com recurso ao BSC consegue-se atualmente, através de *software* específico, ter a qualquer momento uma visão global de toda a organização e seu foco estratégico, assim como é possível acompanhar e manter o controlo de atividades e processos críticos, recorrendo a indicadores de *performance* que alertam os responsáveis quando surge um potencial problema (Pinto, 2009). Deste modo, pode ser identificada a sua causa sob várias soluções e perspectivas, orientando a decisão para aquele que for o melhor caminho estratégico (Pinto, 2009).

Este *software* designa-se de *dashboard* e não é mais que uma aplicação específica para medir, monitorizar e gerir a performance organizacional (Pinto, 2009). Esta automatização do BSC acarreta uma série de benefícios práticos, sendo que destacamos a recente emergência do Departamento de Gestão Estratégica que teria como principais objetivos criar e gerir o *scorecard*, rever, formular e comunicar a estratégia, criar iniciativas estratégicas e integrar prioridades estratégicas com funções de suporte (Pinto, 2009).

Já no que respeita à mudança, o BSC é atualmente caracterizado como um sistema de gestão da mudança, constituindo este o seu terceiro nível de evolução, como se pode analisar na figura 17 (Pinto, 2009)

Figura 17: Evolução III do *Balanced Scorecard*



Fonte: Pinto (2009, p. 95)

Com efeito, atualmente, as organizações implementam o BSC com o objetivo de alinhar pessoas, processos e infraestruturas com a sua estratégia (Pinto, 2009). Para isso é necessário ocorrer uma mudança, neste sentido o BSC tem-se evidenciado como facilitador desse processo (Pinto, 2009).

Kaplan e Norton (2001) mostraram que o que distingue o sucesso nas empresas que adotam o BSC é precisamente o alinhamento que eles conseguem obter.

11. Vantagens e limitações do BSC

Como limitações do BSC Baron e Armstrong (2007) salientam que algumas organizações exageraram no número de métricas utilizadas, o que pode levar a confusão e fazer com

que os destinatários dos dados fiquem de tal maneira atolados em medições e metas que perdem o sentido das mesmas. Além disso, “por se centrar na definição de metas, o BSC é determinado pelo contexto e, embora possa ser uma ferramenta útil para relatórios de comunicação a nível interno, não é largamente relevante para elaborar relatórios a nível externo ou da indústria, porquanto é parco em bases de comparação” (Baron & Armstrong, 2007, p. 92).

Já no que concerne às vantagens do BSC, Baron e Armstrong (2007) focam que a maior vantagem do BSC reside em permitir considerar ambas as questões relacionadas com as pessoas, considerações de cariz financeiro e outras ligadas à empresa, no mesmo pé de igualdade. Para além disso, o BSC “pode constituir uma ferramenta eficaz de comunicação simples para apresentar ilustrações gráficas do desempenho a audiências internas e externas” (Baron & Armstrong, 2007, p. 92). Alinha ainda a avaliação da dimensão humana com os objetivos estratégicos da organização (Baron & Armstrong, 2007).

Já para Sousa, Duarte e Gomes (2006) o BSC permite sustentabilidade na medida em que possibilita a atualização regular da informação; análise, uma vez que permite o questionamento contínuo da estratégia, assim como o relato da informação existente e ainda, criação de hipóteses e cenários; responsabilidade, visto que é constituído por medidas quantitativas de difícil manipulação externa, permitindo uma retribuição adequada ao desempenho de cada colaborador; fiabilidade, visto que a recolha de dados se processa de forma automática.

Para terminar, importa salientar que face a uma concorrência que se caracteriza por uma veloz adaptação às novas tendências dos consumidores, para que exista uma efetiva melhoria no desempenho das organizações, deverá existir um foco na criação de valor na organização e nas necessidades dos clientes, cujo expoente de gestão empresarial se traduz no sentido de modelizar o BSC (Geada et al., 2012).

Anexo IV

Scorecard de Capital humano

Scorecard de Capital Humano

Apresentação dos componentes

Contém o plano estratégico da empresa, o sistema de GRH, People Plan, o alinhamento externo e o alinhamento interno

I. Introdução

Antes de mais, ressalve-se que a total elaboração da presente ferramenta tem por base a obra do professor Bancaleiro (2007) associada a uma empresa concreta, pelo que se assume esta referência a todo o texto. Posto isto, o presente documento é o resultado do trabalho de projeto realizado na empresa A.

1.1 Finalidade

O presente documento visa apresentar o SCCH da empresa A, expondo cada componente isoladamente. Assim, o documento define o seguinte:

- ✓ Plano estratégico
- ✓ Sistema de GRH
- ✓ People Plan
- ✓ Alinhamento externo
- ✓ Alinhamento interno

A finalidade do presente documento é definir a estratégia da empresa A e torna-la clara e conhecida por todos os seus colaboradores. Com este objetivo geral, foi então raciocinado um plano holístico, integrador, com o intuito de que todos os colaboradores da empresa se envolvam e/ou sintam envolvidos no mesmo, de modo a criar as condições necessárias para a sua compreensão e persecução. Posto isto, a elaboração do SCCH visa a mensuração da contribuição dos RH na estratégia global da empresa.

1.2. Pressupostos

Os seguintes pressupostos foram assumidos no decorrer da preparação do projeto:

- ✓ Tanto a empresa em geral como os seus funcionários estão dispostos a perseguir uma

orientação estratégica;

- ✓ A gestão da empresa providenciará os meios necessários para a implementação e divulgação do plano;
- ✓ Os elementos da equipa irão aderir à estratégia apresentada;
- ✓ O âmbito do projeto é dinâmico pelo que certamente se irá melhorando continuamente à medida que surjam novas informações/ orientações.

1.3. Restrições

- ✓ Disponibilidade de recursos humanos é inconsistente;
- ✓ Baixo espírito de equipa;
- ✓ Elevado número de conflitos em vendas externas.

1.4. Programação

O projeto será implementado em 2016 devendo ser revisto trimestralmente desde a sua implementação. Para além disso, saliente-se que devem ser elaboradas reuniões específicas com todas as equipas por área e gerais por parte dos responsáveis de cada área de modo a assegurar o alinhamento geral da estratégia.

1.5. Dependências

A maior dependência deste projeto consiste no próprio envolvimento de cada funcionário uma vez que todo o seu bom funcionamento depende do esforço individual de evolução. Para além disso, depende de tempo individual de serviço de todos os funcionários para os vários agendamentos programados. Finalmente, depende de uma constante (re)avaliação das *guidelines* aqui estabelecidas e orientação necessária para a sua resolução.

1.6. Custo/ gestão de orçamento

O custo de implementação do projeto prende-se com as horas de trabalho de cada funcionário que deverão ser despendidas para o seguir.

2. Plano estratégico

2.1. Visão

Ser uma empresa de comércio sustentável, rentável e de referência.

2.2. Missão

Oferecer serviços de excelência e melhorar a qualidade de vida dos nossos clientes praticando preços de fábrica e contribuindo para o seu conforto nas suas casas e, igualmente, a satisfação dos nossos colaboradores.

2.3. Valores

- ✓ Resultados
- ✓ Qualidade
- ✓ Ética
- ✓ Responsabilidade

- ✓ Excelência
- ✓ Compromisso

2.4. Caso de negócio

Para realizar o nosso caso de negócio, optámos por elaborar uma análise SWOT²¹, por considerarmos que seria a ferramenta mais adequada para exprimir as oportunidades e restrições gerais para a implementação de medidas estratégicas de uma pequena empresa, com as características da empresa A. Veja-se a figura 1, abaixo.

Figura 1: Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elevada qualidade dos produtos ✓ Diversidade de produtos ✓ Preços acessíveis ✓ Gestão por objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sede no norte aumenta os custos de vendas no centro e sul (alojamento, transporte) ✓ Falta de formação em técnicas de venda ✓ Elevado investimento na realocação delimita as possibilidades de investimentos a curto prazo
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recente reestruturação ✓ Redução recente do IVA ✓ Possível vinda do Papa Francisco ao País (impulsão das vendas de artigos religiosos e têxteis alusivos) ✓ Eliminação da renda fixa de armazém 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Redução de clientes estrangeiros ✓ Recente realocação ✓ Compras realizadas a fornecedores estrangeiros têm prazos de entrega muito variáveis

Fonte: Elaboração própria

Esta análise é importante para examinar os fatores que possivelmente influenciarão o futuro da empresa, assim como modos de gerir essas influências. Com efeito, a vinda do Papa Francisco a

²¹ *Strengths weaknesses opportunities threats*. Ferramenta utilizada para posicionar estrategicamente a empresa e preparar opções estratégicas. Consiste, na análise do ambiente interno e externo à mesma, através da seleção das principais forças e fraquezas (análise interna e regularmente concerne ao presente) e oportunidades e ameaças (análise externa e regularmente focada no futuro).

Portugal pode ser uma fonte de grandes receitas pelo que tem de ser analisada e gerida da melhor forma. Com efeito, afirma a urgência de estabelecer uma filial no centro do País de modo a reduzir despesas de alojamento e deslocação dos vendedores. Estes deverão iniciar os contactos com os párocos o mais prontamente possível pelo que a reestruturação realizada é também uma mais valia na medida em que uma gestão por competências e com base em objetivos pode auxiliar o aumento de vendas. Efetivamente, o recrutamento de pessoas com competências de vendas é um fator crítico na medida em que a visita sucede apenas no ano de 2017 e o período de venda restringe-se a este período. Por isso, é essencial que a equipa de vendas seja competente e/ou que se desenvolvam competências em técnicas de vendas de modo a potenciar o seu aumento. Para além disso, é importante mencionar que detemos um grande fator de competitividade perante os restantes comerciantes de artigos religiosos que é o facto de detemos artigos de elevada qualidade, personalizados, a preços acessíveis. De facto, com recurso à compra através de fornecedores estrangeiros conseguimos reduzir o custo de manufatura e, conseqüentemente, o preço de venda. Tendo em consideração que isto nos torna diferentes perante os restantes competidores, é importante gerir a variabilidade do prazo de entrega dos fornecedores, na medida em que uma falha nesse prazo pode custar-nos vendas que, pelas suas próprias características, se realizam num pequeno espaço de tempo, como vimos anteriormente. Assim, temos de assegurar prazos e entrega on-time por parte destes fornecedores. Finalmente, a realocação da sede trouxe benefícios (eliminação de renda fixa) e desafios (investimento e nova morada). Estes desafios deverão também ser geridos na medida em que podem ser boas oportunidades de lucro. Com efeito, o investimento pode ser colmatado facilmente se for realizada uma boa exploração da visita do Papa a Portugal. Por sua vez, a nova morada pode ser um desafio na medida em que temos de trabalhar para manter os clientes da atual residência da sede. Por outro lado, se formos capazes de não só fidelizar os antigos clientes, mas também cativar novos clientes através da divulgação deste novo espaço, então a nova residência torna-se uma oportunidade de alargar a carteira de clientes.

Com a elaboração deste caso, seguidos a sugestão de Bancaleiro (2007) e delimitamos as principais medidas estratégicas para aproveitar ao máximo o cenário elaborado, respetivos objetivos quantificados, táticas para dar corpo às estratégias e respetivos planos de contingência. Vejamos o quadro 1 *infra* apresentado.

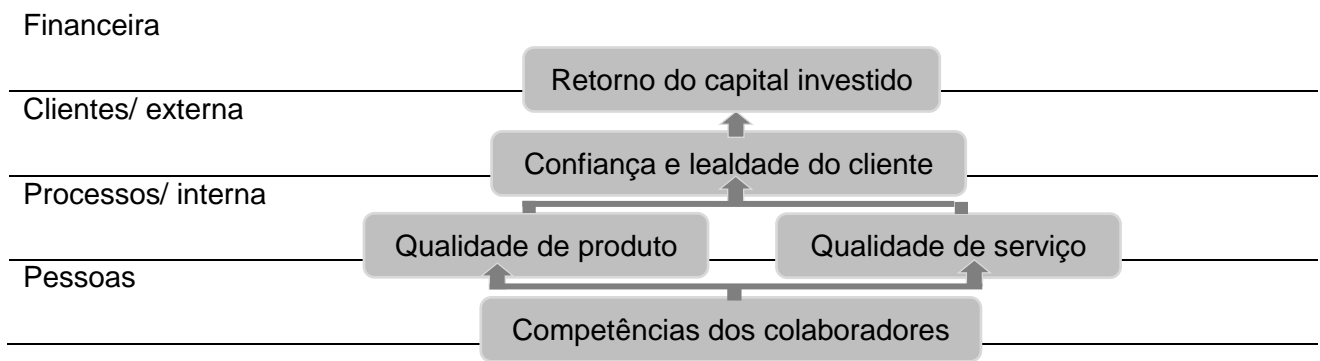
Quadro 1: Articulação entre medidas, objetivos, táticas e planos de contingência

Medidas estratégicas	Objetivos	Táticas	Planos de contingência
Foco na vinda do Papa (vendas externas)	Criar uma filial na região centro do País até ao final de 2017	Procurar locais adequados e analisar orçamentos, selecionar responsável para a gestão da filial	Negociar um local de arrendamento (armazém) para o período de maior afluência (março-junho)
	Aumentar o volume de vendas internas em 20% e externas em 50% até ao final de 2017	Aproveitar o marketing gratuito da vinda do Papa, contatar todos os párocos do País e apresentar propostas de venda.	Oferta de vales promocionais
Gestão da realocação (manutenção das vendas internas)	Conseguir uma equipa de vendas estável e competente até ao final de 2017	Melhorar competências da equipa (melhorar recrutamento e formação), melhorar sistemas de recompensas	<i>Outsourcing</i>
	Aumentar a carteira de clientes em 25% até ao final de 2017	Manter os clientes existentes antes da realocação, promover marketing da nova localização (flyers) para angariar novos clientes	Criação de um programa de fidelização associados a ações promocionais
Redução de custos e aumento da capacidade de resposta à venda	Expandir internacionalmente (França) a venda externa (terços) até 2020	Elaborar um <i>website</i> da empresa para realizar vendas diretas, elaborar um usuário empresarial nos dois principais websites de vendas (<i>Amazon e Ebay</i>)	Tentar revenda em lojas físicas ou virtuais

Fonte: elaboração própria

2.6. Cadeia de valor

Figura 2: Cadeia de valor



Fonte: Adaptado de Bancaleiro (2007, p. 208) adequado à empresa A

3. Sistema de GRH

Figura 3: Sistema de GRH



Fonte: Adaptado de Bancalero (2007, p. 191) adequado à empresa A

4. People Plan

4.1. Grandes objetivos

Figura 4: Grandes objetivos



Fonte: Adaptado de Bancaleiro (2007, p. 210) adequado à empresa A

4.2. Objetivos específicos

Figura 5: objetivos específicos



Fonte: Adaptado de Bancaleiro (2007, p. 211) adequado à empresa A

4.3. Resultados críticos de RH do People Plan da Empresa A

Resultado RH 1 – Ter as competências certas on time

- Medidas de eficiência RH:
 - Melhorar o processo de recrutamento recorrendo ao recrutamento com base em competências
 - Reforçar a imagem da empresa no mercado nacional
 - Usar novas tecnologias – usar a internet como meio de recrutamento e criar uma página web da empresa como meio de promoção e divulgação da marca, produtos e ofertas de trabalho

- Indicadores:
 - Taxa de admissão – melhorar em 20%
 - Nível de satisfação do cliente interno com as admissões – melhorar em 5%
 - *Website* criado até dezembro de 2016
 - Taxa de respostas a anúncios de recrutamento *online* – mais 25% que a mesma taxa para recrutamento *offline*

Resultado RH 2 – Reforçar as competências-chave das equipas de vendas

- Medidas de eficiência RH:
 - Elaborar planos de desenvolvimento individuais com base em objetivos pré-estabelecidos, metas e datas de conclusão.
 - Oferecer de formação específica (p.e. técnicas de vendas, programação neurolinguística, etc.)
 - Estabelecer um prémio mensal (p.e. sessão de relaxamento) para o melhor vendedor do mês

- Indicadores:
 - Taxa de planos individuais – 100%
 - % de horas de formação em vendas – melhorar 10%
 - Vendas por visita – melhorar em 30%

Resultado RH 3 – Focalização estratégica na filial

- Medidas de eficiência RH:
 - Criar sistema de incentivos específico para os funcionários da nova filial
 - Estabelecer um plano de marketing específico para a nova filial
 - Recrutar e selecionar pessoas chave com competências distintas para lançar a filial

- Indicadores:
 - Inquérito sobre necessidades de incentivos/ adequação de incentivos – estabelecimento do sistema até Dezembro de 2016
 - Índice de satisfação com o sistema de incentivos (de 1 a 5) – ≥ 4
 - % de novos clientes na região centro – aumento em 20%
 - Taxa de admissão de empregados com referências por competências em vendas – melhoria em 20%

Resultado RH 4 – Retenção de funcionários de elevado desempenho

- Medidas de eficiência RH:
 - Melhorar a política de compensação competitiva existente através da redefinição de recompensas e benefícios
 - Elaborar planos de carreira para funcionários de elevado desempenho
 - Melhorar a gestão da equipa de vendas através da monitorização contínua dos objetivos estabelecidos e cumpridos

- Indicadores:
 - Percentagem de abandono de vendedores – redução em 50%
 - Rácio de objetivos cumpridos – alcance de pelo menos 50% dos objetivos do período

Resultado RH 5 – Reforço da eficiência organizacional

- Medidas de eficiência RH:
 - Gerir a estratégia da empresa (compreensão, foco, objetivos)
 - Gerir a dívida empresarial
 - Melhorar o estabelecimento o processo de fornecimento de material advindo do estrangeiro, em concreto, estabelecimento concreto de prazos a cumprir

➤ Indicadores:

- Tempo médio de resposta a questões relacionadas com estratégia – inferior a 3 dias úteis.
- Contributo no pagamento da dívida – redução mensal de 12% do total da dívida.
- Tempo médio de entrega de encomenda estrangeira após realização do pedido – inferior a 20 dias úteis.

4.4. Scorecard de Capital Humano

Quadro 2: Scorecard de capital humano

Drivers estratégicos	Resultados críticos de RH	Indicadores de RH	Data	Responsável
<p>-Criar uma filial na região centro do País até ao final de 2017</p> <p>-Aumentar a carteira de clientes em 25% até ao final de 2017</p>	.Reforço da eficiência organizacional	<p>-Tempo médio de resposta a questões relacionadas com estratégia – inferior a 3 dias úteis.</p> <p>-Contributo no pagamento da dívida – redução mensal de 12% do total da dívida.</p> <p>-Tempo médio de entrega de encomenda estrangeira após realização do pedido – inferior a 20 dias úteis.</p>	Avaliação trimestral e anual	MG/PC
	.Focalização estratégica na filial	<p>-Inquérito sobre necessidades de incentivos/ adequação de incentivos – estabelecimento do sistema até dezembro de 2016</p> <p>-Índice de satisfação com o sistema de incentivos (de 1 a 5) - =ou> a 4</p> <p>-% de novos clientes na região centro – aumento em 20%</p> <p>-Taxa de admissão de empregados com referências por competências em vendas – melhoria em 20%</p>	Avaliação trimestral e anual	MG
<p>-Conseguir uma equipa de vendas estável e competente até ao final de 2017</p> <p>-Aumentar o volume de vendas internas em 20% e externas em 50% até ao final de 2017</p>	.Reforçar as competências-chave das equipas de vendas	<p>-Taxa de planos individuais – 100%</p> <p>-% de horas de formação em vendas – melhorar 10%</p> <p>-Vendas por visita – melhorar em 30%</p>	Avaliação trimestral e anual	CG
	.Retenção de funcionários de elevado desempenho	<p>-Porcentagem de abandono de vendedores – redução em 50%</p> <p>-Rácio de objetivos cumpridos – alcance de pelo menos 50% dos objetivos do período</p>	Avaliação trimestral e anual	CG/PC
	.Ter as competências certas on time	<p>-Taxa de admissão – melhorar em 20%</p> <p>-Nível de satisfação do cliente interno com as admissões – melhorar em 5%</p> <p>-Website criado até Dezembro de 2016</p> <p>-Taxa de respostas a anúncios de recrutamento online – mais 25% que a mesma taxa para recrutamento offline</p>	Avaliação trimestral e anual	CG/MC

Fonte: Adaptado de Bancaireiro (2007, p. 213) adequado à empresa A

5. Alinhamento externo

Quadro 3: Alinhamento entre drivers estratégicos e resultados RH críticos

Drivers estratégicos	Resultados RH críticos				
	Reforço eficiência organizacional	<i>Focus</i> estratégico na filial	Reforçar competências-chave da equipa de vendas	Reter funcionários de elevado desempenho	Competências certas <i>on time</i>
Criar filial	3	5	3	3	3
Aumentar clientes	4	2	4	4	3
Melhorar equipa de vendas	4	3	5	5	5
Aumentar vendas	4	3	5	4	5

1= impacto muito negativo 3= impacto neutro 5= impacto muito positivo

Fonte: Adaptado de Bancaleiro (2007, p. 214) adequado à empresa A

No quadro podemos verificar que existe um possível conflito entre o resultado crítico de RH de foco estratégico na filial com o objetivo de aumentar as vendas. Isto sucedeu porque este objetivo exige um grande investimento por parte da equipa em estabelecer a nova filial no centro, pelo que a atenção aos clientes internos e externos pré-existentes pode ser descurada, motivo pelo qual, o responsável deste resultado deve ter isto em consideração, assim como a direção da empresa.

6. Alinhamento interno

Quadro 4: Alinhamento entre os resultados RH críticos e os processos de eficiência RH

Resultados RH críticos	Principais processos de eficiência RH					
	Planeamento RH	Recrutamento e seleção	Desenvolvimento de competências	Gestão do desempenho	Remunerações e benefícios	Sistemas de comunicação
Criar filial	5	4	4	3	3	3
Aumentar clientes	5	4	4	3	3	4
Melhorar equipa de vendas	4	5	5	4	4	4
Aumentar vendas	4	5	4	4	4	3
1= impacto muito negativo 3= impacto neutro 5= impacto muito positivo						

Fonte: Adaptado de Bancaleiro (2007, p. 215) adequado à empresa A