



**Instituto Politécnico de Tomar**  
**Escola Superior de Gestão de Tomar**

**Fábio Joel Barriga Fernandes Valente**

# **CONCEÇÃO DE UM SCORECARD DE CAPITAL HUMANO DO CHMT, E.P.E**

Projeto

Orientado por: Doutora Sónia Maria Pedroso Gonçalves Bogas

Instituto Politécnico de Tomar

Projeto apresentado ao Instituto Politécnico de Tomar  
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do  
grau de Mestre em Gestão de Recursos de Saúde







## RESUMO

---

Atualmente vivemos num mundo onde a competitividade para a obtenção dos melhores recursos humanos é elevada. A preponderância do funcionamento das entidades passou a ter ênfase ao nível dos recursos humanos, ideia contrária em relação ao que era paradigma há décadas atrás, onde os recursos financeiros dominavam a visão dos gestores.

Tendo esta evolução presente, é fácil perceber que a forma como os recursos humanos são tratados é bem diferente, assumindo-se como elemento chave no sucesso das empresas. Desta forma, há um investimento forte na melhor forma de capturar os melhores ativos, para que se consiga obter um controle e dinâmica superior no dia-a-dia de cada entidade, independentemente da área.

Nas instituições de saúde, e neste caso as hospitalares, é necessário existir uma preocupação com este nível de profissionais, visto estarmos a lidar com vidas humanas mesmo que de forma indirecta em relação aos utentes. Torna-se então pertinente criar um conjunto de indicadores e linhas orientadoras que sejam uma ferramenta de apoio à instituição hospitalar em estudo, de forma a realizar um *scorecard* de capital humano o mais adequado ao sistema implementado na procura de satisfazer todas as necessidades existentes no presente e futuro.

Este projeto pretende desenvolver a conceção de um *Scorecard* de Capital Humano para o CHMT do qual fazem parte o Hospital Doutor Manoel Constâncio, o Hospital Nossa Senhora da Graça e o Hospital Rainha Santa Isabel, tendo por responsabilidade apoiar uma área de influência de aproximadamente 266 mil cidadãos. Este projeto tem o intuito de melhorar o nível de gestão de pessoas, com repercussões no plano estratégico de capital humano. Com uma metodologia qualitativa, foram realizadas entrevistas com especialistas visando a obtenção dos indicadores instituídos e não só no CHMT, permitindo igualmente propor novos indicadores que permitam complementar a matriz/estrutura de Capital Humano.

**Palavras-Chave:** Projecto, Recursos Humanos, Capital Humano, *Scorecard* de Capital Humano, CHMT, E.P.E



## ABSTRACT

---

Nowadays we live in a world where the competitiveness for gathering the best human resources is bigger than ever. The importance of knowing how the companies develop their work in the area of human resources have been increasing in the past decades, an opposing situation to what happened in previous time, where the financial backing dominated the managers insight.

Considering this development, it's quite easy to understand that human resources have been taking in consideration in a different way, since now they are a key element in the company's success. This way, the best way of attracting the best working force may now allow a better dynamic in all of the departamentos belonging to the companies themselves.

In health institutions, such as, hospitals, it is necessary to exist some sort of precaution regarding the workers involved since they are dealing with human lives, even if not directly regarding the patients. For this reason, we must create a group of guidance lines that support the hospital facility in question, allowing the most useful scorecard of human capital to perform and that suits the implemented system, permitting satisfying all the existing necessities.

This project aims to develop the design for Human Capital Scorecard for CHMT, where Hospital Doutor Manoel Constâncio, Hospital Nossa Senhora da Graças and the Hospital Rainha Santa Isabel already belong to, having this way the responsibility to aid in an area of 266 thousand citizens. The same assignment, consists in the elaboration of a Human Capital Scorecard, with the goal of improving in terms of managing people considering the strategic role of human capital.

With a methodical approach there will be analysis of interviews with experts in order to achieve formed indicators not only in CHMT, allowing also the suggestion of creating new ones that will strengthen the matrix/structure of Human Capital.

**Keywords:** Project, human resources, Human Capital, Human Capital Scorecard, CHMT, E.P.E



## AGRADECIMENTOS

---

Mais uma etapa alcançada nesta sinuosa e complicada vida académica ao longo dos anos, onde a persistência e dedicação foram essenciais para alcançar o sucesso. Mas como na vida sozinhos não chegamos a lado nenhum, tenho de destacar e agradecer aos pilares desta caminhada:

A minha família, sobretudo os meus pais, pela motivação, dedicação e apoio incondicional. Sem eles não teria chegado a este patamar, foram incansáveis e são uma inspiração pela sua forma de viver e apoiar os seus filhos;

Um agradecimento especial à Professora Doutora Sónia Gonçalves, que com toda a sabedoria, visão e colaboração me orientou para conseguir chegar à concretização deste projeto;

Agradecer ao Dr. José Bancaleiro, pelo apoio no meu projeto e aconselhamento na execução;

Ao Doutor Célio Marques, pela amizade, disponibilidade e orientação ao longo deste período. Salientar igualmente o Doutor Jorge Simões, que como Diretor de Mestrado foi sempre um suporte em qualquer assunto, não deixando nada para trás demonstrando disponibilidade e formas de solucionar todo o tipo de questões;

Agradecer a todos os docentes do Instituto Politécnico de Tomar que durante o Mestrado contribuíram de forma positiva para a minha formação enquanto profissional e, sobretudo, ser humano;

Aos meus colegas de turma, que foram incansáveis no apoio e incentivo, bons tempos que ficam na memória de cada um. Rir, chorar, apoiar, estudar, ajudar, tudo fez parte e é uma página que ficará na história. O meu bem hajam a todos.



# ÍNDICE

RESUMO .....	V
ABSTRACT .....	VII
AGRADECIMENTOS .....	IX
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. TEMA E RELEVÂNCIA .....	3
1.2. OBJETIVOS .....	4
1.3. VERTENTE METODOLÓGICA.....	5
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	7
2.1. RECURSOS HUMANOS - GESTÃO DE PESSOAS .....	9
2.1.1. Função da gestão de pessoas - desafios.....	10
2.1.2. Gestão de Pessoas – Habilidade estratégica.....	12
2.2. CAPITAL HUMANO.....	15
2.2.1 Recursos de Capital Humano .....	16
2.2.2. Consequência/benefícios do capital humano .....	17
2.2.3. Histórico do capital humano .....	17
2.2.4. Contexto .....	18
2.2.5 Vantagem competitiva do capital humano .....	18
2.3. SCORECARD DE CAPITAL HUMANO .....	20
2.3.1. Conceitos fundamentais .....	21
2.3.2 Fases de construção de um <i>Scorecard</i> de Capital Humano .....	24
2.3.3. Componentes de um <i>Scorecard</i> de Capital Humano .....	31
2.3.4. Vantagens de implementar um <i>Scorecard</i> de Capital Humano .....	31
3. ESTUDO DE CASO .....	33
3.1. CHMT, E.P.E.....	33
3.2. ESTRATÉGIA DE RECOLHA DE DADOS .....	35
3.3. TRATAMENTO DOS DADOS .....	36
3.4. Caracterização das práticas de GRH do CHMT, E.P.E. ....	36
3.5. Caracterização dos indicadores já existentes na organização.....	38
4. CONCEPÇÃO.....	45
4.1. PRESSUPOSTOS .....	47
4.2. PROPOSTA DE CONCEÇÃO DO SCCH .....	48

4.2.1. Passo 1: perceber o plano estratégico do negócio.....	48
4.2.2. Passo 2: elaborar o People Plan .....	48
4.2.3. Passo 3: criação de indicadores.....	48
4.2.4. Passo 4: verificar alinhamentos .....	49
4.2.5. Passo 5: comunicar e implementar .....	49
4.2.6. Passo 6: avaliação periódica .....	49
5. <i>SCORECARD</i> DE CAPITAL HUMANO .....	51
5.1 SCCH DO CHMT, E.P.E. ....	51
5.1.1. Objetivo.....	51
5.1.2. Pressupostos .....	52
5.1.3. Dificuldades/restrições.....	52
5.1.4. Programação .....	52
5.1.5. Dependências .....	52
5.1.6. Gestão de orçamento.....	53
5.2 Plano estratégico .....	53
5.2.1 Visão .....	53
5.2.2 Missão .....	53
5.2.3 Valores .....	53
5.2.4 Cadeia de valor .....	54
5.3. SISTEMAS de GRH .....	55
5.4. PEOPLE PLAN.....	56
5.4.1. Objetivos gerais .....	56
5.4.2. Objetivos específicos .....	57
5.4.3. Resultados críticos de RH do People Plan do CHMT, E.P.E. ....	58
5.5. <i>SCORECARD</i> de Capital Humano .....	62
6.1. CONCLUSÕES / CONTRIBUTOS .....	64
6.2. LIMITAÇÕES .....	68
6.3. OPORTUNIDADES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	71
ANEXOS I – FIGURAS E TABELAS.....	75
ANEXO II - ENTREVISTAS .....	81

## **ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES**

Ilustração 1: Localização Unidades Hospitalares do CHMT, E.P.E. ....	34
Ilustração 2: Cadeia de Valor .....	54
Ilustração 3: Sistemas de GRH.....	55

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Objetivos Gerais.....	56
Figura 2: Objetivos Específicos.....	57
Figura 3 - Scorecard de Capital Humano .....	62
Figura 4 - Transformar a arquitetura de RH num ativo estratégico.....	76

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1: Taxa de absentismo por Grupo Profissional.....	40
Tabela 2: Formação Programada e Não Programada .....	41
Tabela 3: Número de Ações realizadas por Grupo Profissional.....	42
Tabela 4: Número de Ações realizadas no CHMT e por Comissão Gratuita de Serviço....	43
Tabela 5 - Organização dos serviços assistenciais por departamento .....	77
Tabela 6 - Organização dos Serviços das Áreas Assistenciais.....	78
Tabela 7 - Colaboradores ao serviço do CHMT, E.P.E.....	79



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CHMT, E.P.E. – Centro Hospitalar Médio Tejo, E.P.E

SCCH – *Scorecard* de Capital Humano

RH – Recursos Humano

CH – Capital Humano

RCH – Recursos de Capital Humano

GRH – Gestão Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoas

FRH – Função de Recursos Humanos

SCRH – *Scorecard* de Recursos Humanos

RCH – Recursos de Capital Humano

CI – Capital intelectual



# 1. INTRODUÇÃO

No presente capítulo fazemos uma abordagem ao tema da dissertação, contextualizando e percebendo a sua relevância (1.1), identificando os objetivos a atingir (1.2) e demonstrando a abordagem metodológica do projeto (1.3)



## 1.1. TEMA E RELEVÂNCIA

O tema deste projeto será a análise do Capital Humano do CHMT, E.P.E, com o objetivo de desenvolver um *Scorecard* de Capital Humano (SCCH).

Este tema surgiu com a observação diária da dedicação dos profissionais de saúde, percebendo de que modo, os hospitais conseguem retirar todo o seu potencial visto ser uma área com um paradigma diferente das outras empresas. Os números são secundários na execução do profissional, estão em segundo o plano, o que contraria o comum funcionamento de uma empresa. Assim, Barros (2013) refere que a população “deverá ter acesso aos cuidados de saúde de que necessita, de acordo com essa necessidade e sem ser limitado pela falta de recursos financeiros”.

Atualmente vivemos num mundo onde a competitividade para a obtenção dos melhores recursos humanos é elevada. A preponderância do funcionamento das entidades passou a ter ênfase ao nível dos recursos humanos, ideia contrária em relação ao que era paradigma há décadas atrás, onde os recursos financeiros dominavam a visão dos gestores. Bancalero (2007) salienta que os profissionais de recursos humanos estão num patamar de elevada preponderância numa empresa, onde o reconhecimento e recompensas devem advir do seu trabalho pormenorizado. Obter e manter os melhores ativos são fulcrais para o curto, médio e longo prazo de uma entidade.

Tendo esta evolução presente, é fácil perceber que a forma como os recursos humanos são tratados é bem diferente, assumindo-se como elemento chave no sucesso das empresas. Desta forma, há um investimento forte na melhor forma de capturar os melhores ativos, para que se consiga obter um controle e dinâmica superior no dia-a-dia de cada entidade, independentemente da área. A crescente concorrência e a necessidade de manter uma gestão coesa com um funcionamento dinâmico e adequado à população, faz com que os hospitais tenham criatividade por forma a obter os melhores profissionais. Além disso, é necessário potenciar o que já têm em sua posse, criando estratégias e indicadores que se enquadrem à política de funcionamento tendo em vista a otimização dos seus recursos humanos. O planeamento de recursos humanos é uma das dimensões com maior ênfase da gestão dos sistemas de saúde, tendo em conta o conhecimento da realidade em questão, políticas adequadas, análise sobre a sua evolução (Campos, Borges & Portugal, 2009).

Nas instituições de saúde, e neste caso as hospitalares, é necessário existir uma preocupação com este nível de profissionais, visto estarmos a lidar com vidas humanas mesmo que de forma indireta em relação aos utentes. Aliás, é essencial que os hospitais apliquem de forma autónoma tendo em conta o contexto inserido, instrumento de recursos humanos que promovam e estimulem a sua produtividade, incluindo cada um dos profissionais num projeto global com a missão e visão das organizações como linha orientadora (Campos *et al.*, 2009).

Torna-se então pertinente criar um conjunto de indicadores e linhas orientadoras que sejam uma ferramenta de apoio à instituição hospitalar em estudo, de forma a realizar um scorecard de capital humano o mais adequado ao sistema implementado na procura de satisfazer todas as necessidades existentes no presente e futuro. Para tal, é necessário um “alinhamento de interesses entre cada profissional de saúde e o hospital que apenas poderá concretizar-se mediante a adoção de políticas concretas nesta área e num conhecimento que cada profissional dispõe e pode colocar ao serviço da organização mas, também, das suas capacidades, expectativas e aspirações individuais e de desenvolvimento profissional (Campos *et al.*, 2009).

Desta forma será desenvolvido um SCCH, que permitirá enquadrar novos indicadores aos que já existem no plano estratégico de capital humano, que permitam complementar a matriz/estrutura de Capital Humano.

## **1.2. OBJETIVOS**

O objetivo deste projeto será a conceção de um Scorecard de Capital Humano para o CHMT, E.P.E.

O objetivo da elaboração desta ferramenta de apoio passa por permitir ao departamento de recursos humanos uma gestão com elevada otimização dos recursos dos seus quadros.

Desta forma, e para que se consiga obter uma plataforma dinâmica e completa tendo em conta os profissionais presentes na entidade, será necessário:

- a. Recolher o conjunto de indicadores presentes no CHMT, E.P.E.;

- b. Propor a criação de novos indicadores que se enquadrem no plano estratégico de capital humano;
- c. Fornecer uma nova forma de gestão de pessoas, medindo através dos indicadores a contribuição de cada um tendo em conta o plano estratégico de capital humano e plano estratégico organizacional.

### **1.3. VERTENTE METODOLÓGICA**

Para elaborar o projeto para o CHMT, E.P.E., que consiste na conceção de um SCCH, existe um conjunto de procedimento e linhas orientadores que permitam seguir uma lógica funcional e progressiva.

Neste caso em específico, o método utilizado é o qualitativo através de diferentes fontes que se traduzem em várias fases do projeto. Numa primeira fase realiza-se a recolha sistemática de exemplos de *Scorecard* de Capital Humano (SCCH) e uma entrevista aprofundada à responsável de Recursos Humanos (RH) e a um especialista em SCCH (Dr. José Bancaleiro). Desta fase resulta um primeiro esboço dos indicadores a ser considerados no SCCH. Numa segunda fase, é feito o levantamento e uma seleção dos indicadores instituídos no CHMT, E.P.E. que se ajustem à matriz/ estrutura do SCCH, e por fim, serão propostos novos indicadores que permitam completar a matriz do SCCH.

Como técnicas de recolha de dados é utilizada a análise documental de estudos feitos sobre o controlo de gestão nos hospitais, o valor do capital humano e a análise documental de documentos elaborados pelo CHMT, E.P.E. Duas entrevistas formais realizadas a dois especialistas na área, sendo um deles a Diretora de RH do CHMT, E.P.E. Para o tratamento dos dados será utilizada a técnica de análise de conteúdo.

O projeto encontra-se organizado da seguinte forma: enquadramento teórico (onde se destaca o *scorecard* de capital humano, sendo ainda abordados o capital humano e gestão de pessoas), metodologia (estratégia de pesquisa, unidade de análise – CHMT, E.P.E.; sub unidades de análise – população; estratégia de recolha de dados e tratamentos dos dados), proposta de conceção do *scorecard* de capital humano do CHMT, E.P.E. (que pressupostos, quais os passos a realizar, e toda a sua estrutura tendo em conta a complexidade da entidade), conclusões, limitações e oportunidades de investigação futura.



## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

No presente capítulo é feita a contextualização e explicada as três áreas essenciais e presentes na conceção do *Scorecard* de Capital Humano. Para tal, são apresentados os recursos humanos – gestão de pessoas (2.1), mostrados quais são os novos desafios da função de gestão de pessoas (2.1.1.), e a forma de habilidade estratégica na gestão de pessoas (2.1.2). Seguidamente, é abordada a área de Capital Humano, onde são abordados os seus recursos (2.2.1), as consequências/benefícios (2.2.2), histórico (2.2.3), contexto (2.2.4) e vantagem competitiva (2.2.5). Por fim, é abordada a principal temática do projeto, o *Scorecard* de Capital Humano (2.3), identificando conceitos fundamentais (2.3.1), analisando as fases de construção (2.3.2), as suas componentes (2.3.3) e vantagens da sua implementação (2.3.4).



## 2.1. RECURSOS HUMANOS - GESTÃO DE PESSOAS

O relacionamento e a dinâmica das pessoas dentro de uma entidade é uma base essencial para o sucesso diário, mas também uma tarefa complexa e delicada. Uma das estruturas que serve para análise organizacional de organismos públicos é a CAF (Common Assessment Framework), que ao nível da gestão de pessoas defende que deve ser explorado todo o potencial de cada indivíduo tendo em conta a estratégia e objetivos definidos e seguidos pela entidade (Carvalho, 2007). As pessoas são o principal ativo de uma empresa (Chiavenato, 1999). As organizações para obterem sucesso necessitam da atuação das pessoas, sendo que é necessário uma gestão de tempo e dar conta das prioridades. A gestão da vida de cada pessoa tem capital importância para a organização, visto ser o elemento em destaque de modo a determinar qual o tempo necessário de cada um para ter um funcionamento adequado rumo ao sucesso da empresa ou organização. Existe então uma relação de acordo mútuo, ou seja, a empresa necessita das pessoas, e as pessoas necessitam da empresa. Na perspetiva das pessoas, são as que irão cultivar, criar, desenvolver, perspectivar, solucionar, toda uma panóplia de ações fulcrais para que o sucesso seja alcançado. Mas a oportunidade é dada pela empresa, daí ser uma relação de dependência mútua, onde a balança tem de se equilibrar ao longo do tempo, sobretudo ao nível da progressão profissional e nunca descurando o lado pessoal do trabalhador (Chiavenato, 1999).

Sendo o hospital uma entidade com um carácter especial e um papel fundamental ao nível da saúde das pessoas, torna-se relevante perceber o funcionamento da gestão de pessoas neste contexto. Assim, faz sentido perceber o nível dos RH desta área, percebendo se estão a evoluir de forma constante e consistente sabendo de toda a ênfase das funções envolvidas (Campos *et al.*, 2009). A gestão de recursos humanos (GRH) tem evoluído e denotado uma mudança de paradigma, a sua dimensão é superior com tudo o que isso acarreta. As responsabilidades do responsável pela GRH obviamente que subiram de nível, tendo influência na inicialização, manutenção e controlo dos processos de mudança que ocorrem ao longo do tempo (Rodrigues *et al.*, 2005).

### **2.1.1. Função da gestão de pessoas - desafios**

A função de RH foi evoluindo ao longo do tempo, passando por várias etapas até à atualidade. Contudo, nas últimas três ou quatro décadas verificaram-se nas sociedades ocidentais várias transformações, que trouxeram determinadas implicações para a GRH (Cunha *et al.*, 2010). Entre as várias, destacam-se: 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 respeita à relação entre ambos; a constante influência das tecnologias da informação; o ambiente organizacional externo e interno caracterizado pela sua complexidade, incerteza e volatilidade; por fim, a necessidade de reconverter com regularidade competências e responsabilidades funcionais (Cunha *et al.*, 2010). O mesmo é apontado por Bilhim (2007), referindo que a internacionalização e os mercados globais criaram um novo tipo de perfis, quer de formação como profissional. Exigência superior, tendo também de enquadrar a estratégia dos negócios com a gestão de pessoas.

Num contexto de elevada competitividade, as empresas enfrentam desafios com uma incrível mudança tecnológica, preferências dos clientes, gostos diversos e contrários, ciclo de vida dos produtos curtíssimos e uma globalização a todo o momento (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2013). Dentro deste contexto, Tavares (2011) refere a postura cada vez mais exigente por parte dos clientes, desenvolvimento das tecnologias da informação, a necessidade de menores quantidades de recursos materiais, acessibilidade e mobilidade de capitais, globalização e liberalização das trocas e, por fim, o nível de intensidade superior da concorrência. Todos devem ser observados, interpretados e analisados, já que são influentes da gestão empresarial da atualidade.

Com todas as mudanças no mercado de trabalho ocorridas nos últimos anos, as empresas necessitaram de uma adaptação a todo este processo, desde as infraestruturas aos modelos de organização do trabalho (Câmara *et al.*, 2013). Assim, as estruturas têm-se modernizado com índices de flexibilidade superiores, e níveis hierárquicos inferiores. Por outro lado, a tomada de decisão descentralizou-se do topo da pirâmide, passando a ser atribuída a equipas mais próximas do cliente com níveis de competências elevados e conhecimentos de causa tendo em conta o contexto específico. Por fim, o perfil individual é enquadrado

numa equipa pluridisciplinar, com objetivos de negócio claramente definidos e em prol da empresa (Câmara *et al.*, 2013).

A verdade é que todas estas mudanças significaram que os RH são uma mais-valia, e que a empresa depende de toda a sua dedicação e performance. A sintonia nesta relação é essencial para um constante desafio dos mercados atuais, e o elemento chave para que consiga haver uma sobrevivência a longo prazo (Câmara *et al.*, 2013). Aliás, a GRH é um fator-chave para o sucesso. Desta forma “a posição competitiva da empresa passa, em boa parte, pela capacidade de a equipa de gestão gerir esse processo de mudança pela sua capacidade de atrair, desenvolver, compensar e manter” pessoas com níveis de empenho elevado nos projetos (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, 2008).

Com o atual clima de instabilidade e incerteza, é necessária uma tomada de decisão rápida. Assim, as organizações tiveram de realizar uma aprendizagem constante e de reconhecimento das pessoas, já que são elas que lhes podem oferecer a verdadeira vantagem competitiva (Barney, 1991; Baron & Armstrong, 2007; Coff & Kryscynski, 2011; Nyberg, Moliterno, Hale & Lepak, 2014; Tavares, 2011;).

Seguindo esta visão, Cunha *et al.* (2010) indicam uma evolução na gestão de pessoas (GP), caracterizada por uma maior eficiência na GRH, ou seja, um menor número de pessoas tem que realizar mais trabalho. Com esta conduta, a prioridade passou a ser a individualização de trabalho, com uma GP concreta e orientada (Cunha *et al.*, 2010). Com todo o foco nas pessoas, assistiu-se a uma crescente humanização de trabalho, com níveis superiores de satisfação dos trabalhadores (Cunha *et al.*, 2010). Outra consequência da mudança de paradigma tem a ver com a transformação da relação de trabalho, tornando-se menos estável e mais dispersa (Cunha *et al.*, 2010). Por fim, a globalização da função dos RH, onde os gestores de RH enfrentam desafios desde a internacionalização, multiculturalidade da força de trabalho, gestão de equipa e expatriação (Cunha *et al.*, 2010).

Se as organizações alteraram a sua forma de estar e funcionar, também ocorreu uma evolução por parte dos trabalhadores. Qualificações superiores, novos papéis e funções junto das suas organizações, tornando-se ativos estratégicos de dimensão superior e fulcral (Sumudrea, 2013; Tavares, 2011).

Com todo este novo paradigma, torna-se essencial determinar políticas que permitam compatibilizar as necessidades organizacionais com as dos seus trabalhadores (Almeida, 2014; Delery & Shaw, 2001; Huselid, 1995; Tavares, 2011; Ulrich, 1997). Nos dias que

correm, é de interesse das organizações e trabalhadores desenvolver uma relação de parceria indispensável para a sobrevivência e sucesso (Becker et al., 2001; Tavares, 2011; Ulrich, 1997). Assim, a melhor forma para obter esta parceria será uma gestão estratégica de RH enquadrada com uma gestão de pessoas (Tavares, 2011). Segundo Bilhim (2007), os RH são o recurso estratégico das organizações apoiado na sua criatividade, desempenho e potencial. São bases que acabam por fazer com que se diferenciem sobre outros recursos organizacionais, como o capital financeiro. Para obter o potencial destes RH, é necessário realizar investimento. Após a evolução, também é necessário conseguir manter, pois são a chave da empresa. Desta forma, torna-se fulcral a GRH integrar para além da formação e acompanhamento na evolução de cada RH, vertentes como recrutamento selecionado e restrito, relação de trabalho, gestão de recompensas, comunicação interna e gestão de carreiras evolutivas.

Os gestores mudaram na atribuição do papel dado às pessoas. A sua ênfase tendo em conta a “consciência de que a posição competitiva da empresa depende, em larga medida, da disponibilidade de pessoas qualificadas, da capacidade de as envolver no projeto da empresa e de as transformar em fator de vantagem competitiva “(Gomes *et al.*, 2008). Perante este facto, Gomes *et al.* (2008) indica que controlo de custos, produção, tecnologia podem ser copiados ou replicados, mas os recursos excepcionais e inimitáveis são as pessoas, com toda a sua criatividade e maneira de pensar.

### **2.1.2. Gestão de Pessoas – vantagem estratégica**

As organizações necessitam de obter a aptidão de construir capacidade estratégica, ou seja, produzir valor (Becker *et al.*, 2001; Dădârlat & Dumitrașcu, 2015; Kaplan & Norton, 1996; Tavares, 2011; Ulrich, 1997). De modo a construir este tipo de capacidade, os ativos intangíveis como a tecnologia, conhecimento, a cultura e lealdade dos clientes, tornam-se de dimensão superior comparativamente aos ativos tangíveis (Bancalheiro, 2007; Ciprian, Valentin, Mădălina & Lucia, 2012; Kaplan & Norton, 1996a; Tavares, 2011). Assim, a GP com a humanização das empresas, reconhece capacidade de gerir os intangíveis característicos, como a criatividade, satisfação, os sentimentos que melhor definem o ser humano (Almeida, 2014). A estratégia de uma organização corresponde aos padrões de comportamento, que são resultado do trabalho desenvolvido pelos gestores. A estratégia

indica um modelo de ações (Bilhim, 2007). Ora segundo Martins (2012), há um cuidado especial ao nível da perspectiva individual de RH, logo é necessário gerir cada um com as suas especificações, já que cada colaborador apresenta diferentes níveis de competências e qualificações estratégicas para a organização.

Neste novo paradigma, a vantagem competitiva não está apenas na obtenção e captação da informação, mas igualmente na capacidade da sua aplicabilidade (Ingham, 2011; Tavares, 2011). Assim, as empresas devem apontar ao conhecimento, elevando o nível de competências dos colaboradores para alcançar a vantagem competitiva, fulcral para o sucesso das organizações (Almeida, 2014). Aliás, segundo Tavares (2011) o conhecimento com esta mudança passou a componente com maior ênfase relativamente a serviços, produtos e atividades. A capacidade de aplicar o conhecimento nas oportunidades específicas consoante o contexto passou a ser a chave do sucesso.

As organizações para obter funcionários com elevado grau de motivação necessitam de produzir sistemas de gestão onde compreendam que a forma de alcançar a satisfação das suas necessidades depende praticamente deles, do seu desempenho diário. Contudo, é essencial as organizações filtrarem que tipo de trabalhadores são indicados, que tipo de competências são necessárias para o desempenho da função de forma eficiente (Becker *et al.*, 2001; Câmara *et al.*, 2013; Tavares, 2011). Portanto, as empresas não só necessitam de obter lucros o mais rápido possível (satisfazer interesses dos acionistas), como também de ter em conta os interesses e necessidades dos colaboradores com o nível de conhecimento para “colocarem esses interesses suficientemente altos para atraírem e reterem os trabalhadores do conhecimento que precisam e torná-los produtivos” (Drucker, 2000, p 62). As organizações para conseguirem resistir face ao mercado agressivo e instável necessitam de desenvolver novos mecanismos e conceitos sobre o significado da performance para a própria, com novas medidas e avaliações com espaço temporal definido. Essa definição de desempenho terá várias vertentes, desde financeira, social, organizacional, compromisso acerca dos colaboradores (Drucker, 2000, p 62).

Para que a função seja bem desempenhada, é necessária uma total compreensão por parte do colaborador, perceber que tipo de função é atribuída. Nesta mensagem o gestor tem um papel fundamental (Becker *et al.*, 2001; Câmara *et al.*, 2013; Tavares, 2011). Por fim, salientar que as recompensas são essenciais, e exercem uma influência forte no

desempenho. Como tal, o tipo de compensação é paralelo ao nível de produtividade (Beatty, Huselid & Schneier, 2003; Becker *et al.*, 2001; Câmara *et al.*, 2013; Tavares, 2011).

A gestão estratégica de recursos humanos (GERH) enquanto função organizacional passou a adquirir um papel estratégico, já que está encarregue de controlar os ativos estratégico com maior ênfase para o sucesso organizacional (Tavares, 2011). Aliás, a GERH torna-se imprescindível num patamar tão competitivo como o atual, já que são os RH que conseguem criar a vantagem competitiva com o seu nível de característica pessoais intransmissíveis e irreplicáveis (Martins, 2012).

Segundo Tavares (2011), a gestão estratégica adapta este tipo de realidade e contexto específico ao funcionamento da organização. Assim, de forma a combater a concorrência, as organizações precisam de obter algo que as distinga, que faça a diferença, de modo a atingir o sucesso. Ora, para tal os gestores de RH passaram a trabalhar em conjunto com gestores de topo e funcionais na organização, passando a gerir a relação entre colaboradores e organização (Becker *et al.*, 2001; Martins, 2012).

Numa altura em que a sociedade moderna apresenta-se instável e mutável, as organizações necessitam de gerir os seus RH de forma proativa, retendo primeiramente os melhores colaboradores através do desenvolvimento das suas *skills*, e também atrair elementos de nível superior ao presente na organização. Conseguir uma sustentabilidade equilibrada, com uma competitividade organizacional elevada e uma perspetiva futura assegurada (Martins, 2012). Tal só é obtido com uma efetiva gestão com os RH (Martins, 2012). Desta forma, a “gestão estratégica dos recursos humanos está centrada no pressuposto de que os empregados são ativos essenciais da organização e que o seu valor pode ser aumentado e até potenciado” (Bilhim, 2007; p 49). Para que seja possível, as organizações têm de investir de forma regular na formação e desenvolvimento.

Na perspetiva de Tavares (2011), cabe à GRH desenvolver as atividades necessárias à conceção do sistema humano, social e cultural. Este sistema tem de estar em conformidade com os objetivos e estratégias da organização. Assim, Tavares (2011, p 130) visualiza novos papéis de GRH: 1) “Guardiã do conhecimento”, logo “concentrar, conservar e contemplar, repor o conhecimento coletivo, capacidades e habilidades da organização”; 2) “Guardiã do CH”, ou seja, manter e dar primazia aos melhores pensadores, estimulando

uma relação da própria organização e dos colaboradores, através de liderança e não de controlo; 3) “Facilitador do conhecimento”, ou seja, não só é necessário obter conhecimento, como também conseguir criar e transmitir por toda a organização; 4) “Facilitador de aprendizagem organizacional” e da partilha de conhecimento dentro da própria organização entre os colaboradores do conhecimento, sendo que fora da mesma exista um espírito de cooperação; 5) “ Construtor de relações”, ou seja, a GRH tem a função de estimular e providenciar o relacionamento com os seus colaboradores, para obter níveis de sinergia elevados dentro da organização e ao nível do mercado; 6) “ Realizar uma gestão que promova a capacidade estratégica”, portanto é da responsabilidade da GERH alinhar a estratégia da organização à estratégia de RH, capacitando a organização de um sistema humano capaz de recrutar, selecionar e promover o desenvolvimento para um nível superior de produtividade em prol do cliente; 7) “Gestão da infraestrutura de RH”, a GRH necessita de criar na organização uma produção de serviço que seja capaz de dar respostas e obter vantagem competitiva; 8) Satisfazer as necessidades dos colaboradores”; e 9) “Gestão da mudança”, isto é, deve ser o dínamo da mudança e simplificador dos processos.

## **2.2. CAPITAL HUMANO**

Os RH têm ganho ao longo do tempo, uma visibilidade e funcionalidade superior, sobretudo desde o início do último século. Assim, o papel de gestor de RH ganhou uma nova dimensão, sendo que tem a responsabilidade de conseguir obter o melhor capital humano (CH) dentro e fora de portas, consoante o tipo de política e objetivos projetados pela entidade (Peretti, 2004). O CH tem se tornado cada vez mais importante no contexto da corrente revolução da informação, já que independentemente da área em específico, as pessoas são um recurso vital de qualquer organização, assegurando a sua sobrevivência, desenvolvimento e sucesso competitivo (Dădârlat & Dumitrașcu, 2015). De facto, 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 desta mesma (Baron & Armstrong, 2007). Segundo essa lógica, Dădârlat & Dumitrașcu (2015) consideram o CH como um elemento chave para assegurar a estabilidade financeira global, além de que é definido por Becker (1964, citado por 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.

O CH poderá acarretar custos psicológicos (considerar as dificuldades na aprendizagem, processo algo demorado e complexo, necessita de elevado grau de determinação e persistência), sociais (ter atenção às oportunidades de mercado perdidas ou desperdiçadas) e monetários (despesas financeiras que advém dos custos sociais) (Baron & Armstrong, 2007). Considerando o empregador, com este investimento pretende um nível superior na produtividade, desempenho, na flexibilidade e na inovação. Só serão obtidas de uma forma, com o aumento do nível de competência dos seus colaboradores (Baron & Armstrong, 2007). A teoria do CH visualiza as pessoas como ativos, onde o investimento nas suas potencialidades gera retorno e aumento do nível empresarial (Baron & Armstrong, 2007). Ora, sendo um gestor com uma visibilidade e notoriedade no êxito de uma empresa, cabe ao gestor de CH apresentar de forma detalhada conhecimento em quatro domínios essenciais: técnicas de RH, conhecimento do negócio, gestão da mudança, gestão da cultura organizacional e “credibilidade pessoal” (Bancalheiro, 2007). Com toda esta panóplia de domínios, resta perceber qual o nível de desempenho do CH da organização. Para fazer esta medição, é necessário perceber a que nível irá exercer uma influência direta: focalização das pessoas, expectativas claras e adaptadas ao contexto, orientação para os resultados, explanar as ideias do departamento com a linguagem analítica e objetiva (Bancalheiro, 2007).

### **2.2.1 Recursos de Capital Humano**

O CH inclui o nível de conhecimentos, habilidades e todas as outras características que são relevantes para obter resultados económicos (Ployhart & Moliterno, 2011). Diferencia-se dos recursos de capital humano (RCH), já que na visão do CH apenas existe o patamar individual, sendo que os RCH apontam para um conjunto de capacidades de nível individual ou grupal (Ployhart, Nyberg, Reilly & Maltarich, 2014). Desta forma, Ployhart *et al.* (2014), considera que RCH são características individuais ou de nível grupal, tendo por base o conhecimento, habilidades e outras características relevantes para o objetivo de relevância grupal. Assim, Ployhart e Moliterno (2011) consideram mesmo que a base dos RCH são conhecimento, habilidades e outras características individuais. Por outro lado,

cabe à empresa dinamizar o processo que enquadre os RH individuais em RCH como grupo.

### **2.2.2. Consequência/benefícios do capital humano**

Na abordagem que se pretende com as consequências/benefícios do CH, é necessário especificar o conceito de CH estratégico. A distinção entre o CH e CH estratégico é parte integrante da evolução da teoria baseada nos recursos, que teve de crescer num ritmo enorme para conseguir responder aos desafios de toda a envolvência. Por outras palavras, a balança entre o mercado e recursos (Wright *et al.*, 2014). Assim, o CH pode ser considerado como estratégico quando consegue criar valor para a empresa, mesmo que de um modo único (Wright *et al.*, 2014). Surgem desta forma duas abordagens relativamente à avaliação de CH estratégico, em que uma refere que o CH se organiza numa vertente contínua tendo em conta o valor criado para a empresa; a segunda indica que existe uma conceção de natureza estratégica do CH, através da sua ênfase na permissão de capacidades críticas para a própria empresa (Wright *et al.*, 2014).

Ployhart e Moliterno (2011) referem que independentemente da variação do processo inerente a cada empresa na criação do seu CH, o RCH grupal é específico pela sua definição. Ou seja, o patamar individual poderá estar enraizado de forma profunda no que respeita a criação de vantagem competitiva do CH (Wright *et al.*, 2014).

### **2.2.3. Histórico do capital humano**

Numa perspetiva individual, e tendo em conta os antecedentes do CH, sobressai quais as escolhas feitas pelo indivíduo, que nível realiza para o seu autoinvestimento (Wright *et al.*, 2014). Na vertente empresarial, aponta-se para uma gestão do desempenho, formação e participação. Contudo, estes tipos de práticas envolvem determinados custos de investimento para o desenvolvimento do CH presente na organização (Wright *et al.*, 2014). Como tal, este custo acaba por ser refletivo ao nível do recrutamento, seleção e sistema de recompensas da empresa (Wright *et al.*, 2014).

Segundo Nyberg *et al.* (2014) os antecedentes são as atividades organizacionais que condicionam e interferem na natureza dos recursos de capital humano (RCH) grupais. Os

RCH grupais por norma indicam uma ligação de proximidade entre políticas e práticas de RH, havendo um resultado de desempenho grupal (Nyberg *et al.*, 2014). Aliás, as políticas de GRH interferem a natureza dos RCH grupais, que está associada à vantagem competitiva sustentável, onde se destacam os sistemas de recompensas (Nyberg *et al.*, 2014).

#### **2.2.4. Contexto**

O contexto dos RCH têm uma enorme ênfase, já que qualquer mudança nos recursos coletivos necessita de ter em conta as possíveis mudanças do ambiente externo (Eisenhardt & Martin, 2000). Para Nyberg *et al.* (2014) existem três subcategorias relativamente ao contexto dos RCH, que são: contexto global, contexto de liderança e atividade organizacional. O primeiro refere-se ao contexto internacional, isto é, a forma como os RCH grupais afetam a performance tendo em conta o país onde estão inseridos; o segundo aponta ao papel dos RCH dentro das várias categorias profissionais de líderes. O terceiro refere-se aos domínios das atividades grupais, nomeadamente aquisições, fusões, pesquisa e desenvolvimento. Todo este tipo de distinção dos vários contextos possíveis são necessários, já que permitem obter uma perceção do tipo de influência em cada um com a sua especificidade (Nyberg *et al.*, 2014).

#### **2.2.5 Vantagem competitiva do capital humano**

Os ativos humanos são de facto uma das vantagens competitivas mais importantes que uma organização necessita de ter. Desta forma, vários autores salientam a ênfase do CH como a vantagem competitiva (Barney, 1991; Baron & Armstrong, 2007; Coff & Kryscynski, 2011; Nyberg *et al.*, 2014).

O CH é algo valioso e muitas vezes incalculável já que apresenta habilidades únicas por parte dos indivíduos, ou seja, existe uma panóplia de skills e níveis de conhecimento especializado que não pode ser replicável (Coff & Kryscynski, 2011). Aliás, o próprio conceito de CH tem em conta o valor acrescido que as pessoas levam às organizações, uma

vez que as suas qualificações e nível de conhecimento acabam por ser um stock de capital produtivo (Baron e Armstrong, 2007). Para alcançar uma vantagem sustentável e competitiva, é necessário associar o CH a instrumentos que consigam afastar os rivais.

Nesta perspetiva, existem três instrumentos ou mecanismos isoladores fulcrais, nomeadamente a complexidade social, a especificidade da empresa e a ambiguidade causal (Coff & Kryscynski, 2011). A complexidade social remete-se à dimensão de que certos ativos individuais estão incorporados em sistemas sociais muito complexos (Barney, 1991). A especificidade da empresa refere-se ao patamar da forma como determinados ativos individuais são formatados para serem usados com um fim específico numa determinada empresa (Williamson, 1975, citado em Coff & Kryscynski, 2011). Já a ambiguidade causal aponta a dificuldade na relação entre ativos individuais e desempenho da própria organização (Reed & DeFillipi, 1990, citado em Coff & Kryscynski, 2011). Assim, as junções de todos estes mecanismos ajudam na perceção de como é que os ativos humanos podem de facto ser uma vantagem essencial (Coff & Kryscynski, 2011).

O sucesso de uma organização depende de uma forma brutal dos seus RH e da forma como o CH é desenvolvido (Sumedrea, 2013). Desta forma, refere que “os negócios estão a tornar-se cada vez mais complexos, dinâmicos e globalmente competitivos, os conhecimentos dos seus colaboradores inteligentes tornam-se valiosos ativos intangíveis que aumentam a capacidade de criar valor para os seus membros” (Sumedrea, 2012, citada em Sumedrea, 2013 p. 138).

Num estudo sobre a relação entre capital intelectual (CI) e desempenho organizacional em tempos de risco, concluiu-se o nível de conhecimentos, competências, habilidades e experiências humanas são um fator elucidativo do desempenho organizacional neste tipo de contexto (Sumedrea, 2013). Aliás, a criação de novos pensamentos, criatividade e procedimentos modernos são elementos decisivos na conclusão de negócios realizados em alturas dúbias e instáveis (Sumedrea, 2013). Como tal, é evidente a ligação entre CI e rentabilidade, já que mesmo nas alturas de crise a performance e desempenho depende da forma como os RH conseguem ou não se adaptarem às mudanças e oscilações ao longo do tempo (Sumedrea, 2013).

### 2.3. SCORECARD DE CAPITAL HUMANO

As organizações funcionam num modo de dinâmica com base numa gestão e investimento nos seus ativos intelectuais e no seu conhecimento adquirido, desde a experiência profissional à académica (Matos, 2009). Desta forma, percebe-se que o profissional de GP assume um papel preponderante no presente e futuro de uma empresa, já que será o elo de ligação entre o plano estratégico de RH e o plano estratégico global (Bancaleiro, 2007).

Na sua definição, o Scorecard é “um conjunto de indicadores de gestão de CH numa organização específica num momento específico que têm as seguintes características: retratam os resultados da atividade, direta ou indireta, do departamento de RH; provam a ligação, alinhamento e contribuição entre o plano estratégico de RH e o plano estratégico de negócio; são apenas os essenciais, ou seja, no Scorecard apenas acabem os indicadores que tenham impacto estratégico; são consistentes e potenciam-se entre si” (Bancaleiro, 2007, p 186). Outra vertente que acaba por complementar de forma indireta no Scorecard é a avaliação de desempenho, que é um “processo continuado de monitorização e reporte dos sucessos de uma atividade ou projeto avaliado em função de objetivos predefinidos e identificados (Carvalho, 2008). Nessa mesma perspetiva, estes instrumentos têm uma enorme relevância por permitirem uma acelerada comparação de medidas chave e analisar o estado do CH na organização (Phillips, 2005). No fundo, serve como elemento de orientação, para conseguir definir as prioridades na política de RH, e servir de base à medição do desempenho e contribuição na área de RH (Bancaleiro, 2007). Ora, ao demonstrar a contribuição dos RH para a estratégia global da empresa através de métrica, ganha outra ênfase e acaba por ser aceite nas outras dimensões da organização (Becker *et al.*, 2001).

A implementação de um SCCH traz inúmeros benefícios, sendo os que têm maior ênfase: visão e implementação de objetivos direcionados para o contexto da entidade; aumento da motivação dos funcionários através da escolha ponderada e acertada de indicadores medidores do possível sucesso/insucesso; organização com nível de eficiência superior já que realiza uma periodização com toda a base de verticalidade da organização (Bancaleiro, 2007).

### **2.3.1. Conceitos fundamentais**

Antes de explorar o SCCH, é necessário salientar alguns dos conceitos que servem de base a esta ferramenta, como RH como parceiro estratégico, a influência estratégica dos RH, a arquitetura de RH como ativo estratégico, os tangíveis de RH.

#### *RH como parceiro estratégico*

Uma das grandes dificuldades é compreender qual a influência dos RH no desempenho de uma empresa (Becker *et al.*, 2001). Desta feita, e tendo em conta o shift da base de produção da nova economia de capital físico para o psicológico/intelectual, os gestores de RH têm tido a responsabilidade para demonstrar como é que conseguem criar valor para a organização, sendo desafiados a poderem ser um parceiro estratégico de negócio (Becker *et al.*, 2001).

Para conseguir demonstrar que têm ênfase na estratégia da empresa, os RH primeiramente têm de perceber qual é essa estratégia, isto é, qual é o plano necessário para desenvolver e manter vantagem no mercado. Depois, interpretar as implicações que advém dessa mesma estratégia para os RH (Becker *et al.*, 2001). Consumando, “eles têm que se mover de uma perspectiva bottom-up (RH tradicionais e que estejam em conformidade) para uma perspectiva top-down (implementação da estratégia)” (Becker *et al.*, 2001, p.3). Por fim, são necessários sistemas de avaliação inovadores que demonstrem a sua influência nas variáveis com maior importância para os CEO’s – lucro e valor dos acionistas (Becker *et al.*, 2001).

#### *A arquitetura de RH como ativo estratégico*

Segundo 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.”

A base da iniciação do papel estratégico de RH são as três dimensões na cadeira de valor, representadas pela arquitetura da empresa: a função, o sistema e os comportamentos dos colaboradores (Becker *et al.*, 2001). Arquitetura, segundo os autores, é o termo utilizado

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).

A dimensão da função de recursos de humanos refere-se que o pilar da estratégia de RH que consiga criar valor é necessariamente a infraestrutura de gestão, que interpreta e consiga implementar a estratégia mais adequada para a empresa (Becker *et al.*, 2001). Nesta visão, os gestores de RH precisam de compreender o papel estratégico que desempenham enquanto líderes de processo (Becker *et al.*, 2001). Para tal, necessitam de ampliar o seu nível de competências que tenham impacto no desempenho organizacional, resumindo, competências de gestão estratégica de recursos humanos e competências de negócio (Becker *et al.*, 2001).

A dimensão sistema de RH destaca que o sistema de RH é fundamental para a influência estratégia dos RH (Becker *et al.*, 2001). Aliás, este sistema é considerado como trabalho de elevado desempenho. Como tal, cada elemento dos RH é projetado para potenciar ao máximo a qualidade geral do CH em toda a organização (Becker *et al.*, 2001). Desta forma, para manter uma alta base de stock com elevados índices de talento, toma as seguintes medidas: ordena e filtra as decisões de seleção e promoção para aprovar modelos de competências; desenvolve estratégias que provêm apoio eficiente e eficaz para as competências impostas pela implementação da estratégia da empresa; estabelece políticas de gestão do desempenho e de compensação, que têm o condão de reter, atrair e motivar colaboradores de elevado desempenho (Becker *et al.*, 2001). Todas estas medidas são essências para aperfeiçoar a tomada de decisão dos colaboradores. Logo, as empresas de elevado desempenho apresentam e adotam políticas e práticas com foco no recrutamento, seleção e evolução de profissionais talentosos (Becker *et al.*, 2001). Este sistema apresenta um fio condutor entre as práticas e políticas de RH juntamente com a estratégia competitiva e objetivos operacionais da empresa (Becker *et al.*, 2001).

A dimensão comportamentos estratégicos refere-se ao “subconjunto de comportamentos produtivos que serve diretamente para implementar a estratégia da empresa” (Becker *et al.*, 2001, p.20). Existem duas categorias: os comportamentos nucleares (core behaviors), que ocorrem diretamente de competências nucleares definidas pela empresa; e comportamentos específicos à situação (situation-specific behaviors), que são cruciais na cadeia de valor de

uma unidade de negócio (Becker *et al.*, 2001). A ênfase do foco nos comportamentos tem a ver com o seu papel essencial na implementação da estratégia da empresa (Becker *et al.*, 2001). Assim, compreender e interpretar a forma como as pessoas e processos criam valor para a empresa é claramente o primeiro passo a ser realizado. Como tal, é possível revelar quais os comportamentos nucleares requisitados pela empresa e também os que detêm valor específico em pontos-chave da cadeia de valor (Becker *et al.*, 2001). O segundo passo é entender que não se afetam diretamente os comportamentos estratégicos, ou seja, estes são a parte final de uma arquitetura de RH com uma rede ampla (Becker *et al.*, 2001).

### Clarificar e medir a influência estratégica dos RH

Segundo Becker *et al.* (2001) é interessante abordar e interpretar a energia aquando criada sobre o alinhamento entre a arquitetura de RH com o seu plano de abordagem ampla de implementação estratégica. Para obter este alinhamento as empresas precisam de compreender inicialmente de que forma é que necessitam de que a estratégia seja implementada (Becker *et al.*, 2001). Para tal, o processo centra-se em duas dimensões: largura e fluxo ocasional. Relativamente à largura, destacar que a empresa não deve apenas considerar a perspetiva financeira, como igualmente os impulsionadores do desempenho (performance drivers) que identifica como elemento chave de sucesso (Becker *et al.*, 2001). O fluxo ocasional refere-se aos vários alinhamentos entre as vertentes financeiras e não financeiras do desempenho organizacional, tendo em conta a lógica casual (causa-efeito) (Becker *et al.*, 2001). Após este período inicial, as empresas devem interpretar quais as medidas de desempenho que detêm o processo de implementação da estratégia, ou seja, integrar métricas na base conceptual da sua visão após o histórico da criação de valor (Becker *et al.*, 2001). Destacar também que depois de entenderem estas duas questões, cabe aos gestores de topo realizar a comunicação desde os gestores intermediários até chegar aos colaboradores, de forma a compreender e apoiar o sucesso da empresa (Becker *et al.*, 2001).

### Compreender os tangíveis de RH (HR Deliverables)

Segundo 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.” Desta forma, para incluir os RH num sistema de avaliação do desempenho organizacional os gestores necessitam de identificar quais são os pontos de interseção entre os RH e o plano da empresa de implementação da estratégia. São nestes pontos que se incluem os strategic HR deliverables, portanto os resultados da arquitetura servem de base para executar a estratégia da empresa (Bancaleiro, 2006; Becker *et al.*, 2001). Contrastam com os HR doables, que apontam na eficiência e atividade do sistema de RH (Bancaleiro, 2006; Becker *et al.*, 2001).

Bancaleiro (2006) e Becker *et al.* (2001) diferenciam dois tipos de strategic HR deliverables: performance drivers (impulsionadores de desempenho) e performance enablers (facilitadores de desempenho). Os primeiros integram as competências ou ativos nucleares (core) relacionadas com as pessoas, exemplos dos quais a produtividade dos empregados ou a satisfação dos empregados (Becker *et al.*, 2001). Os segundos acentuam os performance drivers, exemplo disso é uma possível alteração no sistema de recompensas que faça encorajar uma manutenção ativa em vez de reativa, por forma a melhorar o tempo médio de cobrança (Bancaleiro, 2006; Becker *et al.*, 2001). Por fim, referir que um performance driver pode ter vários performance enablers (Becker *et al.*, 2001).

### **2.3.2 Fases de construção de um *Scorecard* de Capital Humano**

Bancaleiro (2007) indica seis fases de construção de um *Scorecard* conforme podemos analisar na ilustração 5 do anexo I.

**Fase 1.** Perceber e enquadrar a estratégia do negócio, ou seja, interpretar qual a cadeia de valor do negócio e os seus performances drivers ideais, definindo ou redefinindo quais as estratégias adequadas e objetivos claros perceptíveis (Bancaleiro, 2007).

**Fase 2.** Criar um People Plan: inicialmente devem ser absorvidos os performance drivers chave do plano do negócio, estabelecendo uma ligação de lógica entre eles assim como as hipóteses possíveis de contribuição da área de RH (Bancaleiro, 2007). O plano deve ser sucinto e detalhado, com objetivos orientados para a ação (Bancaleiro, 2007). Outro aspeto importante é também indicar os resultados pretendidos para cada performance driver, assim como os elementos-chave do SGRH que suportam os resultados mencionados (Bancaleiro, 2007). Por fim, deve-se especificar na criação de valor (Bancaleiro, 2007).

**Fase 3.** Tradução dos Resultados RH e das principais medidas de Eficiência RH em métricas, ou seja, selecionar indicadores (Bancaleiro, 2007). Para conseguir, é necessário dar resposta a questões técnicas tais como as escalas de avaliação, construção de questionários, a abrangência de medição, entre outros (Bancaleiro, 2007). De referir também que o People Plan deve incluir indicadores de retorno (lagging) e de orientação (leading) (Bancaleiro, 2007).

**Fase 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). No fundo, isto significa que todos os indicadores de Resultados RH têm de ser inligados com todos os performance drivers e com todas medidas de eficiência RH (Bancaleiro, 2007).

**Fase 5.** Comunicação e implementação, isto é, conhecimento do processo e apontar na direção dos objetivos prioritários (Bancaleiro, 2007). A comunicação externa é fundamental para que as outras áreas e a própria direção da empresa estejam conscientes do compromisso estratégico dos RH, nunca descurando igualmente a forma como este vai ser medido; a comunicação interna é fulcral e imprescindível para a motivação das pessoas, permitindo um foco contínuo nos objetivos prioritários e produtividade da equipa. Referir ainda 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.

**Fase 6.** Avaliar periodicamente e retificar, ou seja, reforçar ou corrigir os objetivos do People Plan (Bancaleiro, 2007).

Para tornar o papel estratégico dos RH algo formal, Becker *et al.* (2001) sugerem um modelo de sete passos (anexo I, figura 4).

### 1º passo: definir claramente a estratégia do negócio

Ênfase em como implementar a estratégia, em vez de perceber em que consiste a estratégia, pois a liderança é facilitadora na forma de comunicar os objectivos da empresa em toda a sua organização. É complicado conseguir especificar no que consiste a estratégia e toda a sua envolvência, sendo que o ponto chave consiste em transmitir os objetivos da empresa de um modo que seja perceptível e compreensivo para os seus colaboradores, percebendo o seu papel e qual a forma que poderá ser medido o seu contributo no alcance dos objetivos (Becker *et al.*, 2001).

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

Segundo 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”. A elaboração de um caso de negócio advém de uma década de pesquisas que os autores elaboram em mais de 2800 empresas, onde concluíram que um sistema de trabalho de elevado desempenho é positivamente correlacionado com o desempenho da empresa. Ora, salientar que não é uma mudança simples e solitária que leva a mudanças imediatas na empresa, é uma tarefa que exige esforço e dedicação por parte dos vários profissionais dos RH (Becker *et al.*, 2001).

O caso de negócio para um papel estratégico de RH deve igualmente incorporar a influência-chave na implementação da estratégia assim como o papel dos sistemas de medida focados na estratégia. Desta feita, e tendo em conta a pesquisa realizada, o que vai acabar por diferenciar uma empresa de sucesso e insucesso é a implementação da estratégia e não o seu conteúdo (Becker *et al.*, 2001).

### 3º passo: criar um mapa estratégico

Considerando que os valores obtidos aos produtos e processos são resultado de um processo complexo – cadeia de valor, deve ser tido em conta um bom sistema de medição de desempenho (Becker *et al.*, 2001). Para construir o processo de criação de valor da empresa Becker *et al.* (2001) recomendam a elaboração do mapa estratégico. Os autores

salientam ainda questões pertinentes 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?; Que comportamentos têm de ter os colaboradores de forma a assegurar que a empresa alcança essas metas?; Está a função de recursos humanos (FRH) a fornecer à empresa colaboradores com as competências e comportamentos necessários para alcançar essas metas?; Se não, o que precisa de mudar?”

Estas questões transmitem informação pertinente sobre como a FRH está a contribuir para o sucesso da empresa (Becker *et al.*, 2001). Referir também que esta ferramenta pode trabalhada de forma isolada ou complementada com outros questionário, adicionando mais dados para análise (Becker *et al.*, 2001). Desta forma, um “mapa estratégico do processo de criação de valor contém 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 têm o dever de assumir a responsabilidade de descrever os performance drivers de RH e os performance enablers de RH no mapa estratégico (Becker *et al.*, 2001). Para tal, os autores aconselham “questione a si próprio quais os HR deliverables (performance drivers e enablers) que suportam os performance drivers no nível da empresa, representados no mapa estratégico” (Becker *et al.*, 2001, p.42). Os autores indicam ainda que os gestores apontem no sentido de que “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 alcançar este patamar, propusemo-nos numa posição onde o pensamento era tido numa perspectiva de “cima para baixo”(top-down) de maneira a perceber e compreender quais os

resultados de RH demonstrados pela estratégia (Becker *et al.*, 2001). Neste passo, é necessário interpretar de que forma estruturar o sistema de RH (desde recompensas, organização do trabalho, entre outros) para transmitir esses resultados (HR deliverables) (Becker *et al.*, 2001). Um sistema de RH plenamente alinhado cria resultados de RH /HR deliverables: baixa rotatividade entre colaboradores sénior de I&D) que ativam um key performance driver (tempo de ciclo I&D) no mapa estratégico (Becker *et al.*, 2001).

Todo o processo e implementação deste passo consiste em “desenvolver um modelo de competências e um programa de competências que forneça as HR deliverables requeridas pela estratégica” (Becker *et al.*, 2001, p. 46). Por outras palavras, integrar o sistema de RH com o sistema mais amplo de implementação da estratégia (Becker *et al.*, 2001). Para tal, é necessário perceber “como os componentes internos do sistema de RH se interligam entre si (alinhamento interno) assim como compreender como o sistema de RH se alinha (suporta) com os outros elementos da cadeia de valor da empresa (alinhamento externo)” (Becker *et al.*, 2001, p. 46 e 47).

Os conceitos de alinhamento externo e interno estão interligados, pois o “alinhamento interno é necessário, mas não suficiente por si só para o alinhamento externo ocorrer” (Becker *et al.*, 2001, p. 47). Ou seja, um erro ou falha no alinhamento entre sistema de RH e implementação da estratégia pode ser o suficiente para destruir o valor presente (Becker *et al.*, 2001).

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

Até esta fase elaboramos a arquitetura de RH e preparamos a forma de a relacionar com o desempenho da empresa (Becker *et al.*, 2001). Nesta etapa, vamos criar o sistema de mensuração de RH (Becker *et al.*, 2001). Para tal é necessário desenvolver métricas válidas de HR deliverables (Becker *et al.*, 2001). Esta situação transpõe duas dimensões: primeiro seleccionar quais as medidas adequadas (é fundamental seleccionar os HR performance drivers e enablers corretos), o que abrange uma total perceção e compreensão da cadeia de implementação estratégica efetiva na empresa); em segundo seleccionar as métricas correctas para esses deliverables; por fim, medir com precisão essas variáveis (Becker *et al.*, 2001). Referir também que um maior nível de eficiência e nível do sistema de medição de desempenho permite outro índice de benefícios (Becker *et al.*, 2001).

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

Após criar os passos anteriores desenvolvemos um Scorecard de recursos humanos (SCRH), que os autores consideram uma ferramenta essencial de gestão. Contudo, a sua implementação é complicada e exige mais do que uma pequena medição do efeito dos RH no desempenho da empresa (Becker *et al.*, 2001). Assim, se for realizado e “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). Os autores referem que para tornar possível a implementação dos passos de elaboração do SCRH é imprescindível uma mudança e flexibilidade acentuada (Becker *et al.*, 2001). Outro aspeto a ter em conta, é que o SCRH deve ser constantemente revisto e alterado de forma a permanecer estrategicamente significativo, nomeadamente os deliberables tendo também ênfase nos enablers, já que possuem uma ligação fulcral com os objetivos específicos do negócio (Becker *et al.*, 2001).

Phillips (2005) refere que algumas das razões que servem para utilizar o scorecard são por norma gerir eficientemente o CH, dinamizar o status do CH e subir o nível da melhoria contínua no uso do CH. Assim, apresenta um modelo com 10 passos necessários para obter uma melhoria com o uso de scorecards:

1.º Selecionar métricas: para construir o scorecard é necessário iniciar através da estratégia da empresa. O começo de um projeto de medição consiste na perceção do contexto do processo de planeamento estratégico da empresa. Assim, é necessário que todas as partes interessadas aceitem as métricas selecionadas. Após a seleção, estas devem ser comunicadas a todo o grupo de gestão, e igualmente aos elementos de RH.

2.º Set the target: em cada métrica têm de ser definidos quais os alvos a atingir. A sua escolha pode ser feita em vários itens, como por exemplo benchmarking.

3.º Monitorizar os dados: é necessário verificar os relatórios ou base de dados onde estão inseridos. Os executivos podem receber alertas sobre cada uma das métricas, emparelhar relações, definir tipos de dados, entre outros.

4.º Conduzir uma análise de gaps (falhas): uma das tarefas seguramente mais exigentes e minuciosa é a identificação das falhas consoante uma métrica específica. Philips (2005, p. 230) refere que “ se uma métrica atual é inferior ao alvo desejado, então isso deve ser uma causa para preocupação”. Ou seja, o principal desafio consiste na identificação da falha métrica em questão, de forma a conseguir ter ações que possam remediar a situação. Para isso, é fulcral recolher toda a informação relevante para cada um dos contextos e toda a sua especificidade.

5.º Identificar/ selecionar ação/ solução: após a identificação da falha, é essencial conseguir ajustar e escolher as ações que se adequem para a solução da mesma. Contudo, será difícil e desafiante obter a ação que melhor enquadra todas as ações identificadas, é necessário um filtro.

6.º Implementar ação/ solução: com a solução escolhida, torna-se importante estabelecer o espaço de tempo pré-determinado para a sua implementação. Para tal, é tido em conta a recolha de dados, recursos disponíveis, o planeamento e relatório.

7.º Prever o valor: este passo apresenta-se como opcional, apontado à previsão do valor da ação ou solução escolhida, que irá estabelecer prioridade e visar a melhor solução que consiga obter níveis superiores de retorno do investimento. Tendo em conta o nível de complexidade e risco, este passo tem de ser considerado como dispendioso.

8.º Monitorizar o progresso: como a análise de falhas aponta apenas em áreas com métricas abaixo do alvo, devem ser monitorizadas para que se consigam acompanhar o progresso e também reportar frequentemente todo o tipo de alterações verificadas.

9.º Expor o valor: tal como no passo de prever o valor (7º passo), este também apresenta um carácter opcional, tendo influência no cálculo do impacto da solução para resolver a falha. Outra característica presente tal como no 7º passo é o elevado tempo de exigência, logo deve apontar nas soluções que se demonstrem dispendiosas. Assim, será necessário o envolvimento de vários colaboradores, para evidenciar o valor da solução independentemente de serem benéficas ou contraditórias.

10.º Repetir o processo: o processo deve ser repetido de forma a ajustar as métricas e alvos, monitorizar os dados. Aliás, Philips (2005, p. 232) refere mesmo que “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”.

### **2.3.3. Componentes de um *Scorecard* de Capital Humano**

Bancaleiro (2007) identifica cinco componentes num SCCH. O primeiro corresponde ao plano estratégico da organização, é um documento simples onde devem estar presentes as bases do plano; as medidas estratégicas correspondentes a esses mesmos fatores, assim como os objetivos que se pretendem atingir; por fim, as táticas para conduzir essas estratégias e os seus planos de contingência.

O sistema de GRH é outra das componentes fundamentais, em que o conjunto dos processos, práticas e políticas são no âmbito do Scorecard necessários para executar o People Plan (Bancaleiro, 2007, p. 191).

O People Plan é o plano estratégico de RH, sendo um pilar para definir prioridades no departamento de RH. Fazem parte desta componente enquadrar o departamento aos objetivos da empresa; salientar o percurso do departamento de forma proativa e colocar objetivos de medição do departamento de RH (Bancaleiro, 2007).

Por fim, o alinhamento externo (People Plan e estratégia da organização) e o alinhamento interno (componentes do SGRH) são também componentes desta ferramenta (Bancaleiro, 2007).

### **2.3.4. Vantagens de implementar um *Scorecard* de Capital Humano**

A implementação de um sistema destes numa empresa acarreta várias vantagens, que levam algum tempo a serem enraizadas. A principal vantagem é a do scorecard criar na equipa de GRH uma visão transparente, vertical e partilhada dos objetivos do departamento, assim como a forma de os atingir e como será medido o sucesso/insucesso desses mesmos objetivos (indicadores) (Bancaleiro, 2007). Outro aspeto positivo é a crescente motivação e envolvimentos de todos os intervenientes, o que permite estabelecer um número vertical de objetivos tendo em conta a evolução do processo faseadamente. É estabelecido um foco nos objetivos pretendidos, todas as pessoas têm uma visão clara do

que se pretende atingir e alcançar (Bancaleiro, 2007). Por último, os indicadores do SCCH demonstram a atividade do departamento de RH em termos qualitativos e destaca o impacto no negócio (Bancaleiro, 2007).

Mentaliza e aponta as pessoas naquilo que são os objetivos mais importantes da organização, foco restrito (Bancaleiro, 2007). Finalmente, os indicadores do SCCH exprimem a atividade do departamento de RH em termos qualitativos e evidência o impacto no negócio (Bancaleiro, 2007).

Para Phillips (2005) a principal vantagem desta ferramenta é a forma rápida de conseguir comparar medidas-chave e examinar o estado do CH na organização. Por outro lado, tem um papel essencial para planear e delinear o tipo de investimento em CH, permitindo melhorar o desempenho da organização com medidas novas enquadradas no contexto.

### 3. ESTUDO DE CASO

#### 3.1. CHMT, E.P.E.

A unidade de análise do nosso caso é o CHMT, E.P.E. O Centro Hospitalar tem como principal premissa para o desenvolver da sua atividade, prestação de cuidados de saúde, o princípio do acesso ao Serviço Nacional de Saúde respeitando e fazendo cumprir a legislação em vigor (CHMT, 2015). Criado em 2005 pelo Decreto-Lei n.º 93/2005, 7 de junho, e traduziu a aposta feita pela tutela na passagem dos Hospitais com gestão tipo Sociedade Anónima em Entidade Pública Empresarial, sendo constituído pelas unidades hospitalares de Abrantes, Tomar e Torres Novas o CHMT, E.P.E. é o organismo responsável por dar resposta a uma área de influência que respeita a cerca de 266 mil cidadãos repartidos por 15 concelhos (CHMT, 2015).

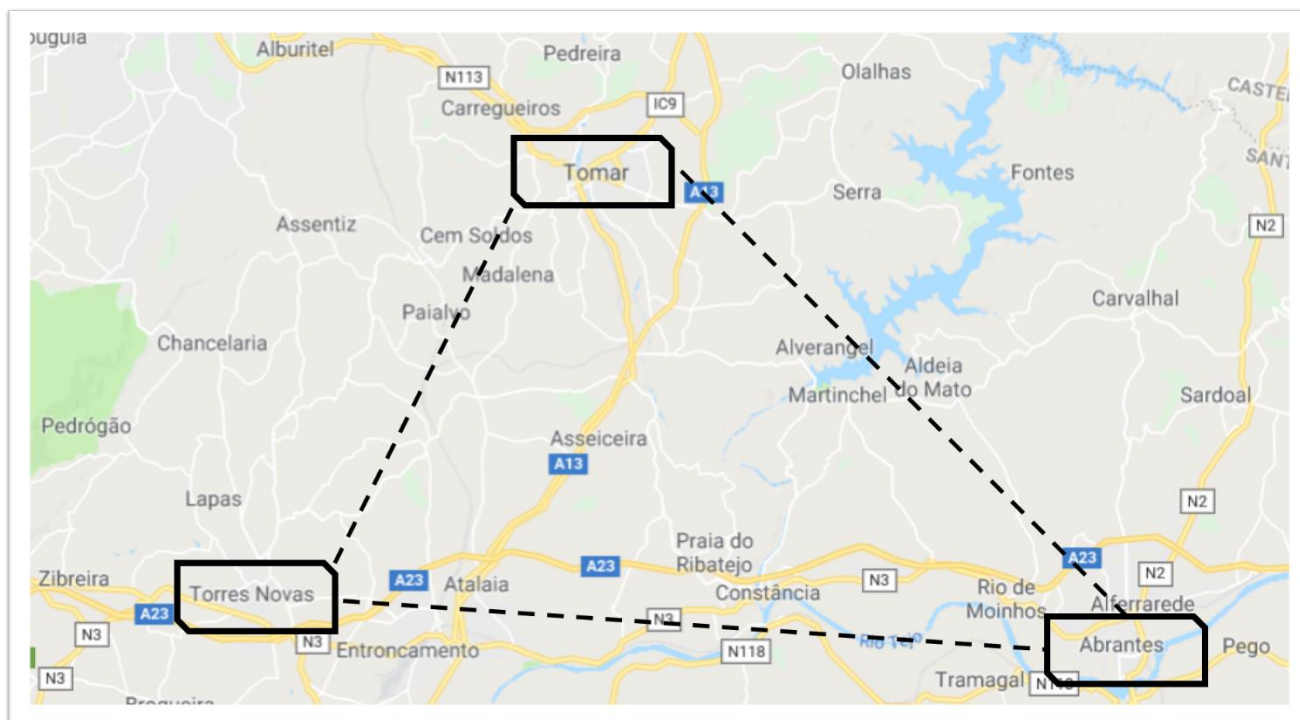
É necessário referir e abordar os valores essenciais pelos quais o CHMT (2015) rege a sua atividade junto da sociedade, sendo estes:

- ✓ Qualidade, promovendo a cooperação entre os diversos serviços que constituem o CHMT, E.P.E. e divulgando sempre o princípio da melhoria contínua procura satisfazer as necessidades da população no que concerne aos cuidados de saúde;
- ✓ Ética e integridade, norteando as suas atividades e decisões bem como as suas relações institucionais conforme os mais honrosos princípios de conduta;
- ✓ Respeito pelos direitos individuais, assumindo perante os seus utilizadores o compromisso de proteger a dignidade de cada indivíduo nas relações que resultem da sua atividade;
- ✓ Competência e inovação, diligenciando e promovendo o crescimento do CHMT, E.P.E. bem como o desenvolvimento e implementação de novas soluções que consintam asseverar a prestação de cuidados de saúde com a maior eficiência e qualidade possíveis;

Conforme descrito anteriormente o CHMT, E.P.E. é composto pelo Hospital Doutor Manoel Constâncio (Abrantes), pelo Hospital Nossa Senhora da Graça (Tomar) e pelo Hospital Rainha Santa Isabel (Torres Novas), assim conforme a ilustração seguinte

podemos perceber melhor a localização na região do Médio Tejo dos referidos Hospitais bem como perceber a posição relativa entre as três unidades Hospitalares (CHMT, 2015).

Ilustração 1: Localização Unidades Hospitalares do CHMT, E.P.E.



Fonte: Elaboração própria

Como referido no ponto anterior, CHMT, E.P.E. é o organismo responsável por dar resposta a uma área de influência que respeita a cerca de 266 mil cidadãos repartidos por 15 concelhos. Desta forma, apresenta um número elevado de funcionários, na ordem dos 1878 colaboradores (1503 mulheres e 375 são homens). 38% corresponde a enfermagem, 28% assistentes operacionais, 9% assistentes técnicos, 7% técnicos de diagnóstico e terapêutica, 1% informática, 2% técnicos superiores, 1% técnicos superiores de saúde, 3% médicos do internato, 6% médicos, 3% dirigente intermédio. A idade média dos colaboradores situa-se nos 43,04 anos. A faixa etária com maior número de colaboradores situa-se entre os 30-34 anos, sendo a que apresenta a maior representação feminina (14%). A faixa etária com maior representação masculina é a dos 35-39 anos (4%). Outra vertente a salientar é o tipo de contrato de cada colaborador. Assim, destacamos: contrato funções públicas – 728; contrato sem termo – 1016; contrato termo certo – 37; contrato termo incerto – 16; outros vínculos – 91; Prestad Serviços ETC's – 94 (tabela 7 no Anexo 1).

Sendo uma entidade com uma grande dimensão, optou-se por analisar todas as sub unidades presentes, tendo em conta que em cada um existe um perfil diferente de cada trabalhador. Nesse sentido, o CHMT, E.P.E. é composto por áreas assistenciais (Departamento da área médica – Cardiologia, Gastrenterologia, Medicina Física e Reabilitação, Medicina Interna, Neurologia, Oncologia, Pneumologia, Psiquiatria, Reumatologia, U.Cuidados Intensivos Polivalente; Departamento da área Cirúrgica – Cirurgia Geral, Cirurgia Plástica, Oftalmologia, Ortopedia, Otorrinolaringologia, Urologia; Departamento de Anestesiologia e Bloco Operatório – Anestesiologia, Bloco Operatório, Unidade de Cuidados Paliativos, Central de Esterilização; Departamento da Área da Mulher e Criança – Ginecologia e Obstetrícia, Pediatria e Cuidados Neonatais; Departamento de Urgências – Urgência Médico-Cirúrgica, Urgência Básica; e Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica – Imagiologia, Imunohemoterapia, Patologia Clínica) (tabela 5, Anexo I); e áreas não assistenciais (Serviço de Apoio Geral – Alimentação e Dietética, Auditoria Interna, Comunicação, Farmácia, Gabinete do Cidadão, Gestão de Doentes, Gestão Financeira, Gestão Hoteleira, Gestão Logística, Gestão da Qualidade, Gestão de Recursos Humanos, Instalações e Equipamentos, Planeamento e Controlo de Gestão, Serviço Social, Sistemas de Informação, Unidade de Apoio Jurídico) (tabela 6, Anexo I).

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

### **3.2. ESTRATÉGIA DE RECOLHA DE DADOS**

Para a realização do presente projeto, recorreremos ao uso de várias técnicas qualitativas. A análise documental e entrevista.

Em termos de análise documental, foram analisados documentos internos do CHMT, E.P.E.: relatório & contas, relatório de governo societário, relatório analítico, relatório anual sobre o acesso a cuidados de saúde, ficha de caracterização da entidade, estatutos, órgãos sociais e modelo de governo, informação financeira, princípios de bom governo, função acionista e de tutela e regulamento interno.

Foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas (guiões no anexo II), à directora de recursos humanos e ao especialista na área Dr. José Bancaleiro. A entrevista à directora de recursos humanos decorreu no dia 17 de Setembro de 2018 , no Departamento de Recursos

Humanos do CHMT, E.P.E. em Torres Novas e teve a duração de 54 minutos. A entrevista ao especialista na área Dr. José Bancaleiro, decorreu no dia 27 de Abril de 2018 no Instituto Politécnico de Tomar, com a duração de 19 minutos.

Noutra fase, seleccionámos os indicadores instituídos no CHMT, E.P.E que melhor se ajustavam à estrutura do SCCH, e por fim, propusemos novos indicadores que permitiram completar a matriz do SCCH.

### **3.3. TRATAMENTO DOS DADOS**

Para o tratamento dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Inicialmente uma fase mais generalista, com os dados oriundos de várias vertentes. Posteriormente, devido à natureza do objetivo primordial do estudo que é a concepção de um projecto, foram descritos quais os dados que se aproximam e enquadram na essência do estudo (o contexto da instituição, tipo de população, desenvolvimento do sector). Após esta fase, foram construídas e detalhadas as explicações sobre os dados obtidos (indicadores presentes na instituição) e os mesmos foram tratados de forma a ser possível construir o objetivo desta investigação – o SCCH para o CHMT, E.P.E.

As entrevistas foram transcritas e encontram-se em anexo, sendo que serviram também para obter novos dados e conseguir enquadrar os indicadores obtidos nos documentos da instituição, nas explicações da bibliografia e na estrutura que foi seguida do Dr. Bancaleiro.

### **3.4. Caracterização das práticas de GRH do CHMT, E.P.E.**

Compete ao nível da GRH (artigo 43.º do regulamento interno do CHMT, E.P.E.) :

- a) Assegurar o cumprimento da legislação vigente, no âmbito da definição e implementação da mesma ;
- b) Garantir a elaboração de propostas relativas a política de recursos humanos, nomeadamente recrutamento, seleção e contratação, sistema de avaliação de desempenho, formação profissional, carreiras e remunerações;

- c) Garantir o cumprimento das políticas de recursos humanos aprovados pelo Conselho de Administração;
- d) Controlar a assiduidade dos profissionais, assegurando o registo do mesmo no sistema de informação;
- e) Garantir a atualização do cadastro dos colaboradores;
- f) Garantir o processamento dos vencimentos, remunerações acessórias e respectivos encargos;
- g) Gerir o quadro de pessoal da organização, nas suas vertentes pública e privada, garantindo a execução de todos os procedimentos administrativos necessários, do recrutamento à aposentação;
- h) Garantir anualmente o diagnóstico de necessidades de formação junto dos colaboradores, procedendo à elaboração de proposta de plano de formação, devidamente orçamentado;
- i) Garantir o cumprimento do plano de formação;
- j) Organizar e coordenar *os dossier* pedagógicos, em articulação com a Unidade de Gestão Financeira, com vista à obtenção de financiamento comunitário para as ações a desenvolver;
- k) Garantir reportes estatísticos relativos à área de recursos humanos.

### Recrutamento e seleção

O CHMT, E.P.E. apresenta ao nível da política de recrutamento externo uma complexidade elevada na seleção de novos profissionais. Tal acontece porque existem várias hierarquias, áreas de atuação, linhas orientadoras. De forma geral, encontramos à partida três diferentes patamares ao nível da carreira individual: assistente operacional (12.º ano de escolaridade), assistente técnico (12.º ano) e técnico superior (licenciatura). Em termos de requisitos de admissão ao nível da escolaridade, tanto assistente operacional como assistente técnico necessitam de 12º ano de escolaridade; já o cargo de técnico superior é indicado para os profissionais com licenciatura. Para além dos requisitos escolares, existem outros métodos de seleção, embora variem consoante o cargo a exercer, por exemplo, disponibilidade para realizar turnos (serviços assistenciais por departamento – departamento da área médica,

cirúrgica, anestesiologia e bloco operatório, área da mulher e criança, urgências, meios complementares de diagnóstico e terapêutica,). Os métodos de seleção envolvem: prova de conhecimentos, análise do currículo profissional e entrevista individual.

O anúncio de cada recrutamento é público (no próprio CHMT, E.P.E., na Bolsa de Emprego Público, onde é por norma o que costuma ter mais visibilidade para os cidadãos), exceto em casos de manifesta urgência devidamente fundamentada, e em situações que decorram de anteriores vínculos precários, alteração do tipo de vínculo ou reclassificação de trabalhadores.

### Avaliação de Desempenho

O CHMT, E.P.E. possui um sistema formal de avaliação de desempenho. A avaliação tem como critério a apropriação das competências tendo em conta o cargo a exercer, e também os resultados de todas as ações desenvolvidas. A avaliação de desempenho necessita de ser comunicada ao profissional, sendo que cada uma tem a duração de um ano. Com os descongelamentos das carreiras na função pública, a avaliação de desempenho apresenta novamente um carácter fulcral na progressão de carreira. No CHMT, E.P.E. está em funcionamento o sistema utilizado na função pública: Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), enquadrada na gestão dos serviços públicos com objetivos estabelecidos.

## **3.5. Caracterização dos indicadores já existentes na organização**

No CHMT, E.P.E. existem vários indicadores presentes, em diversas áreas.

### Indicadores de recursos humanos

#### *1: Caracterização dos efectivos e tempo de trabalho*

Abordagem ao número crescente/decrescente de efectivos na instituição (tendência crescente no triénio 2014-2016, com expoente máximo em 2016 com 1878 efectivos), avaliando ainda quais os grupos que apresentam o maior número de entrada, face às saídas (enfermagem, assistente operacionais e técnicos superiores são os que se destacam).

Outro aspeto relevante é saber/perceber quais as causas para a saída dos profissionais (aposentação, cessação/denúncia do contrato de trabalho, cedência). Também a distribuição e peso de cada grupo profissional ocupa, no peso global dos efectivos (salientar que Enfermagem apresenta o maior número, com 37% dos profissionais da instituição, seguido de assistente operacionais com 27% e assistente técnicos com 10%). A estrutura etária também é levada em conta, sendo que em 2016<sup>1</sup> o escalão com maior peso é entre os 30-34 anos com 17%, seguido dos escalões entre os 35-39 anos e 50-54 anos, com 16% e 15% respectivamente.

Os níveis de absentimos são abordados, contabilizando os números (subidas/descidas), as suas causas (doença, proteção na parentalidade), grupo profissional. Assim, em 2016 registaram-se 64574 dias de ausência (dias seguidos), contra os 53869 dias observados em 2015, o que representa um aumento de 10705 dias. Analisando por motivo de ausência, verificamos que (tal como em 2015) em 2016 o motivo *Doença* é aquele que maior peso apresenta (50,4%), imediatamente seguido do motivo *Proteção na Parentalidade* (31,05%) que em 2016 sofreu um ligeiro decréscimo. Ou seja, a taxa de absentimos aumentou de 2015 para 2016 o valor de 1%, situando-se em 10,11%. Significa que a Instituição apenas beneficiou de 90% de trabalho disponível. É também interessante analisar os níveis de absentismo por Grupo Profissional, sendo que é possível verificar que alguns dos grupos encontram-se com valores acima da média (pessoal Docente, Enfermagem, Médicos do Internato, Assistente Operacionais e Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica).

---

<sup>1</sup> Foi considerado o ano de 2016 dado ter sido o que foi disponibilizado para análise.

Tabela 1: Taxa de absentismo por Grupo Profissional

<b>Dirigente Intermédio</b>	4,9%
<b>Médicos</b>	8,7%
<b>Médicos do Internato</b>	12,3%
<b>Técnicos Superiores</b>	3,7%/7,8%
<b>Enfermagem</b>	10,8%
<b>Informática</b>	7,8%
<b>Téc. Diag e Terapêutica</b>	13,0%
<b>Docentes</b>	54,0%
<b>Assistente Técnicos</b>	5,6%
<b>Assistente Operacionais</b>	11,1%

Fonte: Adaptado do Relatório & Contas 2016 do CHMT, E.P.E.

O nível de habilitação literária com maior representatividade, entre homens e mulheres, é a Licenciatura com 48% do total, seguido do Ensino Secundário com 18%.

#### *Indicador 2: Formação profissional*

A atividade formativa da Instituição compreende toda a formação financiada e/ou organizada internamente e que é constituída por Formação Programada através do Plano de Formação e por Formação Não Programada (não prevista em Plano de Formação) mas que no decorrer do ano se revela de grande ênfase para o desenvolvimento da atividade.

Segundo o biénio 2015/2016, a taxa de realização do Plano de Formação apresenta um aumento de 68% para 76% nas Ações de formação.

O ano de 2016 caracterizou-se por um total de 228 ações de formação realizadas, das quais 213 constituíram *Formação Programada* e 75 ações de *Formação Não Programada*. A *Formação Não Programada* representou um peso de 26% face ao total de formação realizada, o que constitui um resultado ilustrativo. A *Formação Não programada* inclui todas as ações de formação, como sejam, cursos, seminários, encontros e jornadas, realizadas pelos trabalhadores do CHMT, E.P.E., que são consideradas relevantes para o Serviço, pelas respetivas chefias.

O número de ações de formação subiu 5,1% no biénio 2015/2016. Aliás, registou-se igualmente um aumento de frequência do número de formandos de 19,1% e consequentemente de formação (9,1%).

Tabela 2: Formação Programada e Não Programada

<b>Formação programada/não programada</b>			
	2015	2016	Taxa de variação
Número de Ações	274	288	5,1%
Número de Formandos	3.098	3.691	19,1%
Volume de Formação	14.254	15.552	9,1%

Fonte: Adaptado de Relatório & Contas 2016 CHMT, E.P.E.

A Taxa de Variação positiva, observada no indicador *Volume de Formação*, influencia o indicador *Volume de Formação Per-Capita* (8,3 horas nos anos de 2015 e 2016), não se registando qualquer oscilação entre o número de horas, explicado pelo aumento do número de colaboradores. Contudo, encontra-se muito aquém do número de horas previstas pela Lei (35 horas por cada colaborador).

Relativamente à distribuição da formação de cada Grupo Profissional, existe um aumento do número de formandos e volume de formação (2015/2016), onde se regista uma tendência positiva nos grupos: *Dirigente, Técnico Superior e Enfermagem*.

Tabela 3: Número de Ações realizadas por Grupo Profissional

Grupo Profissional	2015		2016		Taxa de variação	
	Nº Formandos	Vol. Horas Formação	Nº Formandos	Vol. Horas Formação	Nº Formandos	Vol. Horas Formação
Conselho de Adm.	0	0	0	0		
Dirigente	129	765	152	940	17,8%	22,8%
Médicos	34	840	28	471	-17,6%	-43,9%
Médico Internato	48	300	25	116	-47,9%	-61,5%
Técnico Superior Saúde	32	408	31	168	-3,1%	-58,9%
Téc. Superior	46	585	83	1305	80,4%	123,0%
Enfermagem	2036	7290	2738	9321	34,5%	27,9%
Informática	2	6	2	42	0,0%	663,6%
Técnico Diagnóstico	64	409	45	254	-29,7%	-37,9%
Pessoal Docente	1	7	0	0	-100%	-100%
Assistente Técnico	95	1141	58	820	-38,9%	-28,1%
Assistente Operacional	611	2504	529	2118	-13,4%	-15,4%
Outro Pessoal	0	0	0	0		
Totais	3098	14255	3691	15552	19,1%	9,1%

Fonte: Adaptado de Relatório & Contas 2016 CHMT, E.P.E.

Por fim, analisar a Formação Não Organizada nem financiada pelo CHMT, E.P.E., da qual se fundamenta na figura de *Pedido de Licença sem Perda de Retribuição*. Desta forma, verifica-se uma taxa de variação positiva no período 2015-2016, no número de ações e formandos.

Relativamente ao volume de horas de formação, regista uma taxa de variação positiva, o que se atribui ao aumento em 2016 do número de horas de formação em Pedido de Licença sem Perda de Retribuição – 6639 horas em 2014 para 6939 horas em 2016.

Tabela 4: Número de Ações realizadas no CHMT e por Comissão Gratuita de Serviço

	Formação CHMT, E.P.E. realizada			Pedido de Licença sem Perda de Retribuição		
	2015	2016	Taxa variação	2015	2016	Taxa variação
Número de Ações	274	288	29,1%	437	485	11,0%
Número de Formandos	3098	3691	37,3%	437	485	11,0%
Volume Horas Formação	14254	15552	35,5%	6639	6984	5,2%

Fonte: Adaptado de Relatório & Contas 2016 CHMT, E.P.E.



## 4. CONCEPÇÃO

No presente capítulo é feita a contextualização e explicada a conceção do *Scorecard* de Capital Humano para o CHMT, E.P.E. Desta forma, são apresentados as suas fases (4.1), a proposta de conceção (4.2), identificados todos os seus passos, nomeadamente: plano estratégico (4.2.1), *People plan* (4.2.2), criação de indicadores (4.2.3), alinhamentos (4.2.4), comunicação e implementação (4.2.5), avaliação periódica (4.2.6). No capítulo 5, é apresentado então o SCCH de forma detalhada para o CHMT, E.P.E., identificando os objetivos (5.1.1), pressupostos (5.1.2.), dificuldades /restrições (5.1.3.), programação (5.1.4.), dependências (5.1.5.), gestão de orçamento (5.1.6.). Depois, no Plano Estratégico (5.2.) é abordada a visão (5.2.1.), missão (5.2.2.), valores (5.2.3.), cadeia de valor (5.2.4.). É apresentado um esquema do sistema de gestão de recursos humanos (5.3.), abordagem ao *People Plan* (5.4.), com os seus objetivos gerais (5.4.1.) , objetivos específicos (5.4.2.) e resultados críticos (5.4.3.), esquema final global com a representação do SCCH do CHMT, E.P.E.(5.4.4.).



Antes de proceder à concepção do SCCH para o CHMT, E.P.E., é necessário salientar que foi escolhida a metodologia e filosofia do SCCH de Bancaleiro (2007), visto o autor ter a capacidade integrativa de diversas perspectivas possíveis de SCCH independentemente do contexto sectorial, assim como a própria ferramenta é adequada à realidade portuguesa com todo o knowhow e experiência do especialista ao longo do tempo. É considerado um dos nomes mais importantes a nível nacional dos RH, e foi através das suas obras que o SCCH ganhou esta dimensão e importância nas empresas, instituições, resumindo, na sociedade em que estamos inseridos.

#### **4.1. PRESSUPOSTOS**

Antes de todo o processo de concepção do SCCH, realizou-se uma reunião em que foi apresentado o projeto pretendido, as suas características, objetivos, fases e vantagens (ao Dr. Bancaleiro, especialista da área). Abordaram-se ainda as características gerais do CHMT, E.P.E, sabendo que é uma área com um carácter muito pertinente. O facto de ter vidas humanas em “jogo” faz com que a implementação de determinadas medidas tenham em conta a influência que poderá ter nos profissionais da entidade, e o impacto resultante das mesmas nos pacientes. Posteriormente foi realizada a entrevista à Directora de Recursos Humanos, que possibilitou recolher informações sobre a gestão de pessoas no CHMT, E.P.E., que complementou a análise documental.

Contudo, é necessário salientar que quaisquer alterações profundas no normal funcionamento de uma organização, pode abarcar uma enorme resistência por parte dos colaboradores. Desta forma, e tal como sugerido por Bancaleiro (2007), uma estratégia de resistência à mudança, com forte incidência na comunicação contínua e multilateral (todos os elementos do CHMT, E.P.E.) . Este conhecimento geral e abrangente permitiria não só saber as fases, objetivos e vantagens, como também uma forma de motivação dos próprios funcionários como elementos fundamentais e ativos na implementação do SCCH. Portanto, durante toda a concepção foram pensadas diversas dificuldades num possível futuro, onde este SCCH poderá ser implementado. Assim, é necessário perceber quais os tipos de comportamentos e atitudes que poderão ser antecipados, e conseguir criar medidas por forma a contornar estas dificuldades inerentes ao processo.

## **4.2. PROPOSTA DE CONCEÇÃO DO SCCH**

### **4.2.1. Passo 1: perceber o plano estratégico do negócio**

Numa fase inicial, é necessário perceber se o CHMT, E.P.E. possui um plano estratégico formal. Tal só é percebido através de documentos, logo deve ser das primeiras vertentes abordadas. Mesmo que tenha um plano estratégico formal, é necessário verificar se este apresenta um nível adequado à implementação de um SCCH (referir que o plano estratégico é uma base essencial em todo o processo). Assim, em parceria com a direção, gestão administrativa, financeira, qualidade, recursos humanos, realiza-se ou adapta-se o plano estratégico. Seguidamente, identificam-se os performance drivers principais, através da Diretora de Recursos Humanos. Por fim, demonstrar o sistema de GRH, com os processos organizacionais que devem servir de base para a estratégia e rumo do CHMT, E.P.E.

### **4.2.2. Passo 2: elaborar o People Plan**

Tendo conhecimento dos objetivos estratégicos do CHMT, E.P.E, 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 Bancalero (2007), colocando-a no centro do People Plan. Seguidamente, para cada um dos grandes objetivos, estratégicos, definiram-se três objetivos específicos.

### **4.2.3. Passo 3: criação de indicadores**

Terminada 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. Transparência e clarividência, de forma a ser um processo igual para todos, sem exceções.

#### **4.2.4. Passo 4: verificar alinhamentos**

Para verificar os alinhamentos, é necessário recorrer à elaboração de reuniões com as equipas de gestão e administração, de modo a compreender numa escala de um a cinco os alinhamentos externo e interno, assim como todo o contexto que os engloba. A análise externa permitiu identificar eventuais questões de inviabilização de alguns resultados de RH relativamente aos objetivos globais (Bancaleiro, 2007). Desta forma, um eventual resultado de RH ao contribuir para determinado objetivo, pode ter a consequência de vir a prejudicar o alcance de outro. Assim, todas essas relações possíveis têm de ser previamente identificadas. A análise interna permitiu identificar o alinhamento entre os resultados de RH estratégicos e os processos que fazem parte do conceito de eficiência de RH, ou seja, aquilo que a área de RH tem de preparar para o alcance dos objetivos gerais e a forma como são desenvolvidos os processos que integram o sistema de GRH (Bancaleiro, 2007).

#### **4.2.5. Passo 5: comunicar e implementar**

Após construir o SCCH, passamos para a fase da comunicação e implementação. Assim, deve ser realizada uma reunião geral onde se apresenta a ferramenta de forma detalhada e precisa, com vista a transmitir os compromissos estratégicos assumidos pela responsável da área de RH. Esta medida deve servir não só para promover uma melhor compreensão e perceção do que se pretende atingir (tendo em conta os timings de cada uma), sendo também necessário para promover o compromisso de todos os colaboradores.

#### **4.2.6. Passo 6: avaliação periódica**

De forma a reforçar ou corrigir os objetivos definidos no People Plan, o SCCH deve ser avaliado periodicamente (estabelecer o período de tempo que for mais adequado), de forma a perceber se as medidas estão a ser alcançadas. Com este planeamento, as alterações necessárias serão efetuadas progressivamente, evitando mudanças com elevado grau de atuação.

A realização destas fases resultou na elaboração do SCCH e seus componentes, que pode ser consultado no próximo tópico do presente trabalho.



## **5. SCORECARD DE CAPITAL HUMANO**

Salientar que a total elaboração da presente ferramenta tem por base a obra do professor Bancalero (2007) associada ao CHMT, E.P.E., pelo que se assume esta referência a todo o texto. Desta forma, o presente documento é o resultado do trabalho de projeto realizado na CHMT, E.P.E., com toda a sua conceção (a implementação poderá vir noutro estudo, ou aplicado pela própria entidade).

### **5.1 SCCH DO CHMT, E.P.E.**

#### **5.1.1. Objetivo**

Este documento tem por objetivo apresentar o SCCH do CHMT, E.P.E., explorando cada componente de forma detalhada. Assim, o documento aborda o seguinte:

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

O objetivo deste documento é definir uma estratégia clara para o CHMT, E.P.E., para que seja conhecida de forma perceptível por todos os seus colaboradores. Assim, foi traçado um plano geral, dinâmico, integrador e com vários domínios, com o propósito de que todos os colaboradores do CHMT, E.P.E se motivem e sintam envolvimento. Para que este nível de integração seja possível, é necessário criar condições para que a adaptação/compreensão da mudança consiga ser realizada de maneira eficaz e eficiente. Assim, a elaboração do SCCH aponta a ênfase da contribuição dos RH na estratégia global do CHMT, E.P.E.

### **5.1.2. Pressupostos**

- ✓ A gestão do CHMT, E.P.E fornecerá os meios necessários para a implementação e divulgação do plano;
- ✓ Os elementos da equipa deverão aderir à estratégia apresentada;
- ✓ O âmbito do projeto é dinâmico e não estático, logo haverá melhorias contínuas à medida que o tempo passe com novas orientações acertadas com as alternâncias.

### **5.1.3. Dificuldades/restrições**

- ✓ Disponibilidade de recursos humanos é elevada, dificuldade em controlar e transmitir o novo plano;
- ✓ Dificuldades em motivar as diversas áreas;
- ✓ Elevado número de absentismo.

### **5.1.4. Programação**

O programa poderá ser implementado em qualquer altura, devendo ser revisto trimestralmente. Referir igualmente que para obter sucesso e controlo ao longo do processo devem ser elaboradas reuniões específica com todas as equipas das diversas áreas, já que o alinhamento geral da estratégia tem de ser uma constante.

### **5.1.5. Dependências**

Tal como referido anteriormente, os funcionários são a base de todo o projeto, com todo o seu esforço e dedicação para uma adaptação total. Por outro lado, a própria programação acarreta uma forma de estar diferente, onde a partilha e reuniões faz com que o desempenho possa ser alterado num curto espaço de tempo. Reavaliar as guidelines estabelecidas é um elemento chave, logo existe uma dependência deste processo e das constantes modificações inerentes.

### **5.1.6. Gestão de orçamento**

O custo de implementação do projeto determina-se com as horas de trabalho de cada funcionário que deverão ser despendidas para o alcançar. De qualquer forma, é possível com a mesma carga horário obter os objetivos do processo, muda é a forma de estar e atuar.

## **5.2 Plano estratégico**

### **5.2.1 Visão**

Ser um Centro Hospitalar sustentável, rentável e de referência.

### **5.2.2 Missão**

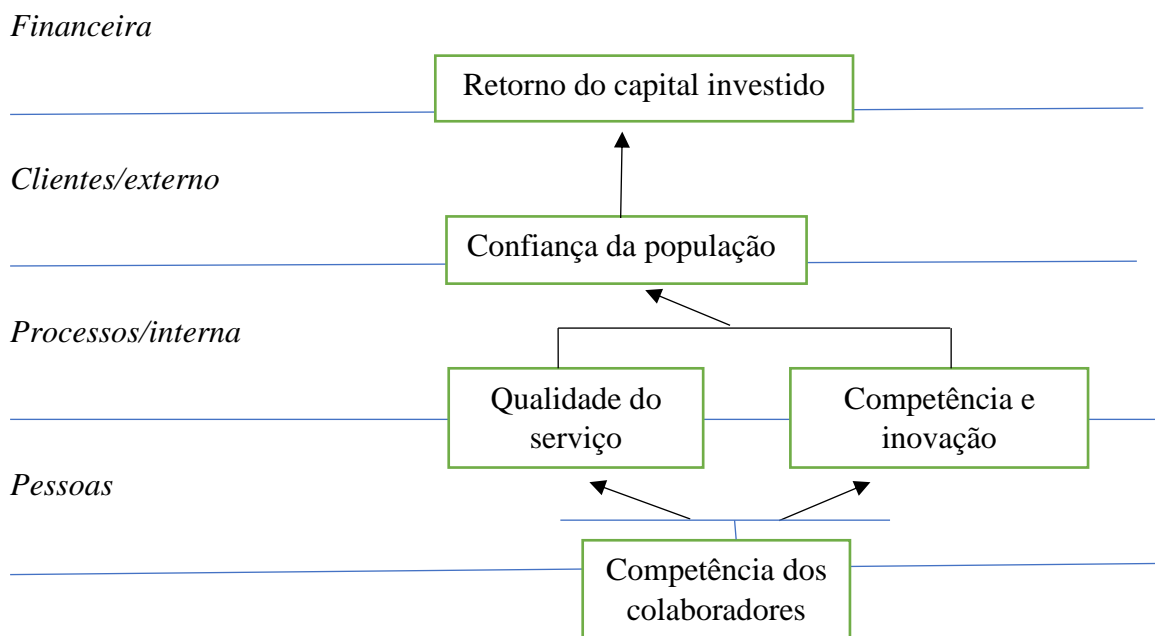
Oferecer serviços de excelência promovendo a cooperação entre os diversos serviços que o constituem o CHMT, E.P.E. e propagando sempre o princípio da melhoria continua procura satisfazer as necessidades da população no que concerne aos cuidados de saúde;

### **5.2.3 Valores**

- ✓ Qualidade
- ✓ Ética e integridade
- ✓ Respeito pelos direitos individuais
- ✓ Competência e inovação

## 5.2.4 Cadeia de valor

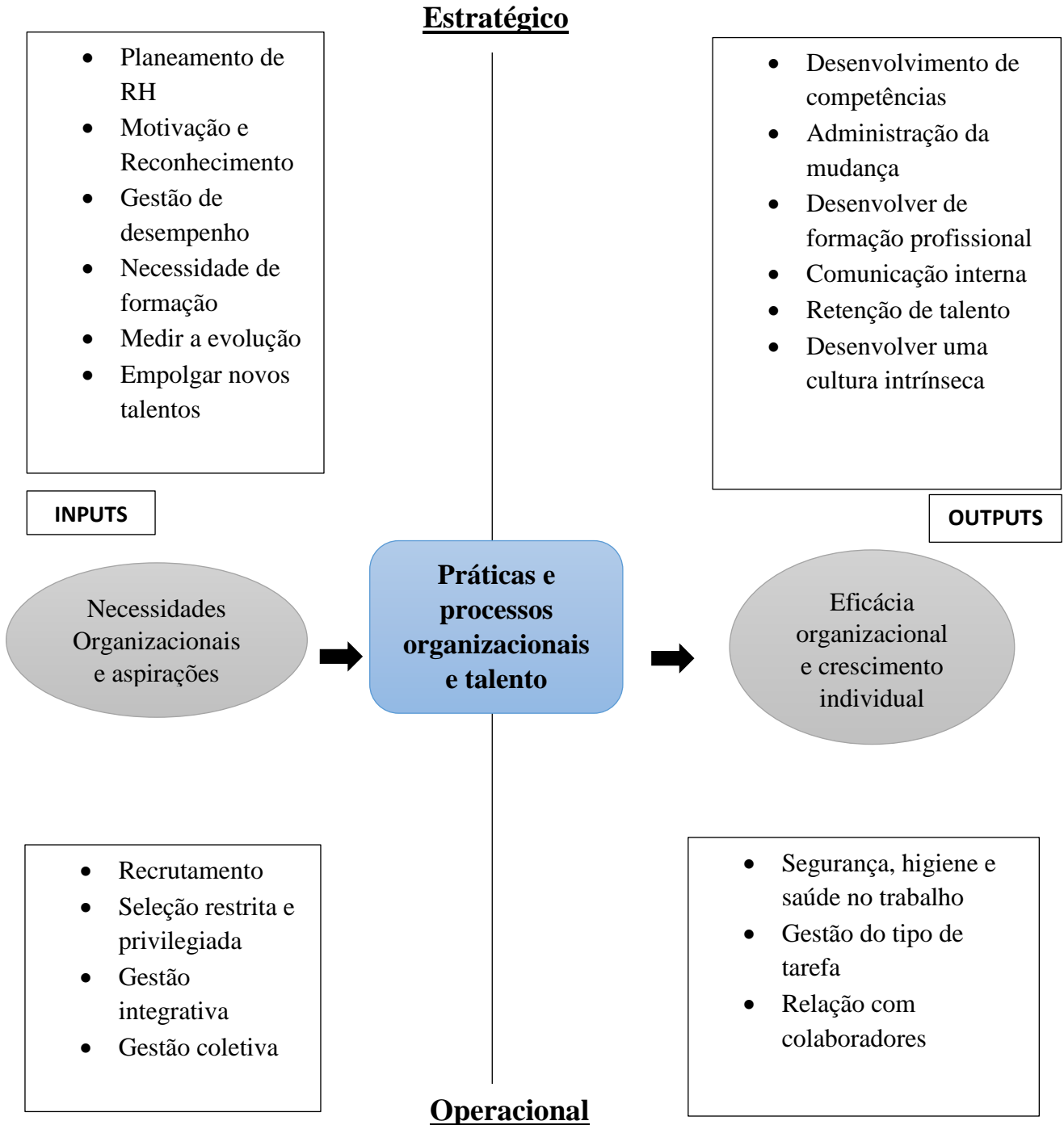
Ilustração 2: Cadeia de Valor



Fonte: Adaptado de Bancaleiro (2007, p. 208) adequado ao CHMT, E.P.E.

### 5.3. SISTEMAS de GRH

Ilustração 3: Sistemas de GRH

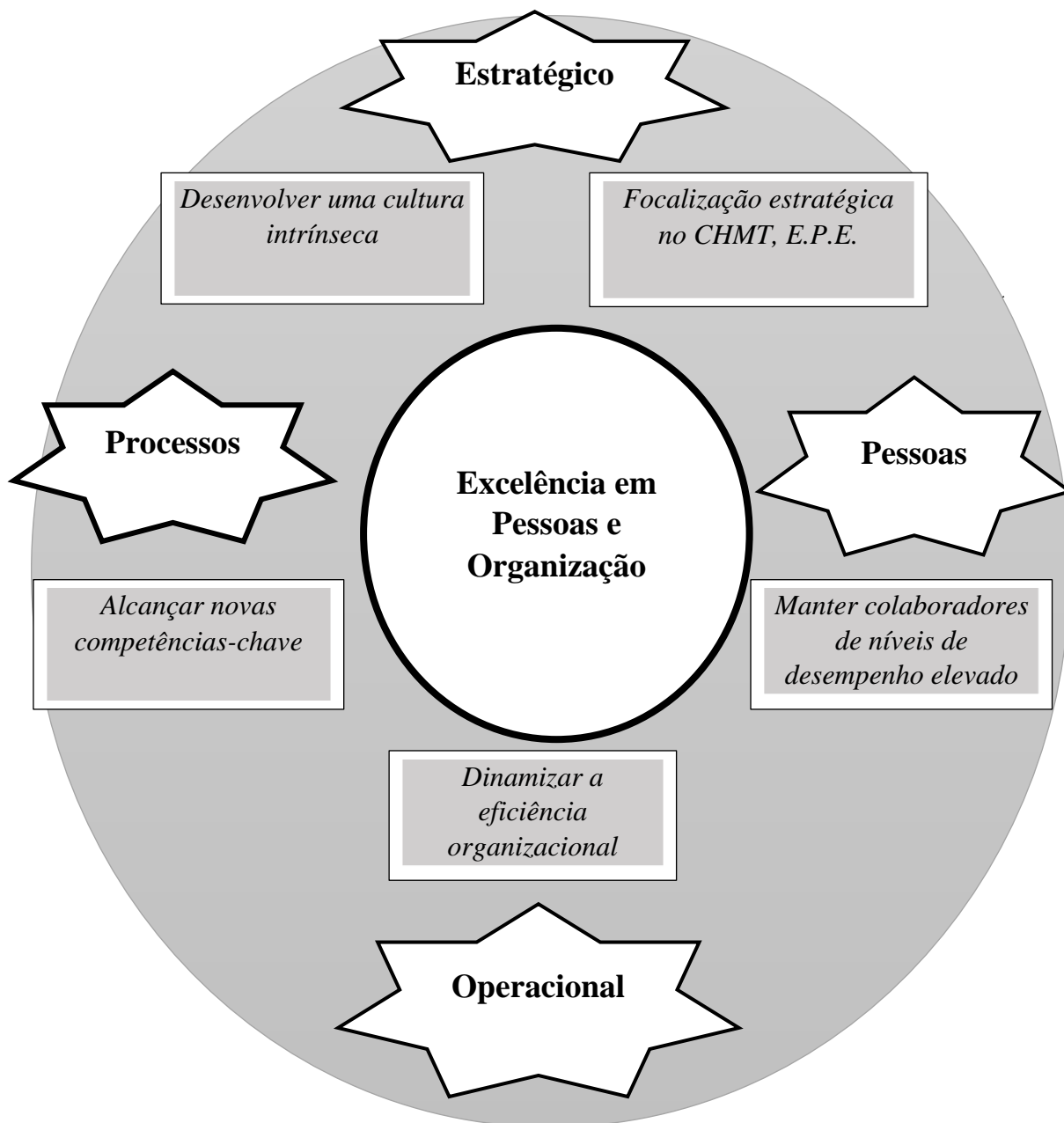


Fonte: Adaptado de Bancalheiro (2007, p. 191) adequado ao CHMT, E.P.E.

## 5.4. PEOPLE PLAN

### 5.4.1. Objetivos gerais

Figura 1: Objetivos Gerais



Fonte: Adaptado de Bancalheiro (2007, p.210) adequado ao CHMT, E.P.E.

## 5.4.2. Objetivos específicos

Figura 2: Objetivos Específicos

<p><b><u>Excelência</u></b> em <b><u>Pessoas</u></b> e <b><u>Organizações</u></b></p>	Reforçar competências chave	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atualizar Sistema de Avaliação</li> <li>Oferecer e valorizar formação específica</li> <li>Planos de desenvolvimento individuais</li> </ul>
	Focalização estratégica no CHMT, E.P.E.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar o uso da intranet: Comunicação interna</li> <li>Recrutamento e seleção de pessoas distintas</li> <li>Criar sistema de incentivos</li> </ul>
	Manter colaboradores com níveis de desempenho elevado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar política de compensação competitiva</li> <li>Liderança formação em coaching</li> <li>Formar planos individuais de cada elemento nuclear</li> </ul>
	Dinamizar a eficiência organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorizar custos de pessoal</li> <li>Baixar a taxa de absentismo</li> <li>Gerir a implementação de nova orientação estratégica</li> </ul>
	Alcançar novas competências chave	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar o nível do processo de recrutamento</li> <li>Reforçar a imagem do CHMT, E.P.E.</li> <li>Usar novas tecnologias</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Bancalheiro (2007, p. 211) adequado ao CHMT, E.P.E.

### 5.4.3. Resultados críticos de RH do People Plan do CHMT, E.P.E.

#### Resultado RH 1 – Alcançar novas competências-chave

##### Medidas de eficiência RH:

- Melhorar o nível do processo de recrutamento, tendo em conta as várias competências e skills (psicotécnicos, prova escrita, entrevista).
- Reforçar a imagem do CHMT, E.P.E.
- Criar e usar novas tecnologias – usar a internet como meio de recrutamento (já é, através de concursos públicos), e adaptar/atualizar a página web do CHMT, E.P.E. , com a promoção do seu dia-a-dia, tendo um papel mais ativo nas redes sociais estabelecendo uma ligação com índices de projeção superiores. A criação de uma aplicação IOS/Android também pode ser uma boa medida, visto ser cada vez mais presente no dia-a-dia dos portugueses, com uma visualização e aplicabilidade superior.

##### ✓ Indicadores:

- Taxa de admissão – melhorar em 15% (aumentou de 4,8% para 8,7%, logo está numa espiral crescente e é necessário um aumento do número de colaboradores)
- Aumentar número de licenciados – atingir os 50% (neste momento encontra-se nos 48%)
- Adaptar ou atualizar o Website até dezembro de 2020 (criação de Aplicação IOS/Android é fundamental)

## **Resultados RH 2 – Reforçar competências-chave**

### ➤ Medidas de eficiência RH:

- Elaborar planos de desenvolvimento individuais, com base em objetivos pré-definidos (planeamento anual)
- Oferecer de formação específica (consoante a área, ter pelo menos 2 formações ao longo do ano; atualização de competências)
- Atualizar o sistema de avaliação exigente ao nível da formação ao longo do ano

### ✓ Indicadores:

- Taxa de planos individuais – 100%
- Aumentar taxa de Realização Plano de Formação – alcançar os 85% (encontrava-se nos 68% em 2015 e subiu para 76% em 2016)
- Aumento do número de ações de formação programadas – atingir os 80% (valor de 74% em 2016)

## **Resultado RH 3 – Focalização estratégica no CHMT, E.P.E.**

### ➤ Medidas de eficiência RH:

- Criar sistema de incentivos/formação específico para os funcionários do CHMT, E.P.E.
- Melhorar o uso da intranet como ferramenta de comunicação interna

- Recrutar e seleccionar pessoas chave com competências distintivas para lançar novo paradigma no CHMT, E.P.E.
  
- ✓ Indicadores:
  - Aumentar o número de reuniões entre os vários quadros e conselho de administração
  
  - Recrutamento de elementos com formação superior em áreas específicas com capacidade de liderança – novo paradigma com este SCCH
  
  - % de visitas à plataforma de intranet – aumento em 50% diário (não há monitorização, contudo a utilização frequente é dos serviços assistenciais por departamento)

#### **Resultado RH 4 – Manter os funcionários com níveis de desempenho superior**

- Medidas de eficiência RH:
  - Implementar nas chefias conceitos de coaching para o processo de gestão de desempenho
  
  - Elaborar planos individuais para cada funcionário de elevado desempenho
  
  - Premiar cada chefe pela manutenção de cada elemento com elevada performance
  
- ✓ Indicadores:
  - Identificação dos funcionários com níveis de desempenho superior em cada área ou departamento

- Percentagem de abandono de colaboradores – redução em 50% (subiu de 123 para 175 de 2015 para 2016, logo é fulcral baixar esta tendência crescente; além disso, salientar que as três áreas que mais se têm destacado nas saídas são: Enfermagem, Técnicos Superiores e Assistente Operacionais. As duas primeiras categorias correspondem a elementos com elevada performance e forte habilitações literárias).

### **Resultado RH 5 – Dinamizar a eficiência organizacional**

➤ Medidas de eficiência RH:

- Monitorizar a meta contratada em orçamento
- Gerir a implementação da nova orientação estratégica
- Baixar a taxa de absentismo

✓ Indicadores:

- Manter os consumos dentro da meta estabelecida pelo orçamento (em 2015 foram ultrapassadas em 11,5%)
- Baixar a taxa de absentismo em 50% (está com uma tendência crescente de 1% desde 2015, encontra-se nos 10,11%. Ou seja, apenas beneficiou de apenas 90% do potencial de trabalho disponível)

## 5.5. SCORECARD de Capital Humano

Figura 3 - Scorecard de Capital Humano

DRIVERS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS CRÍTICOS DE RH	INDICADORES DE RH	DATA	RESPONSÁVEL
Aumento do número de profissionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcançar novas competências chave;</li> <li>- Reforçar competência chave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar nº de licenciados – atingir os 50%</li> <li>- Elaborar Planos individuais – 100%</li> <li>- Taxas de Admissão – melhorar em 15%</li> <li>- Aumentar taxa de realização Plano de Formação – alcançar os 85%</li> <li>- Aumentar nº de ações de Formação Planeadas – atingir os 80%</li> </ul>	Avaliação trimestral e anual	RH / CA
<p>Renovação tecnológica.</p> <p>Aumentar o volume assistencial.</p> <p>Rentabilização das infraestruturas existentes de forma a melhorar os níveis de eficiência</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focalização estratégica no CHMT, EPE.</li> <li>- Manter colaboradores com níveis de desempenho superior.</li> <li>- Dinamizar a eficiência organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de aplicação do CHMT, E.P.E.</li> <li>- Aumentar nº de reuniões entre os vários quadros e Conselhos de Administração</li> <li>- Recrutamento de elementos com formação superior em áreas específicas com capacidade de liderança – novo paradigma com este SCCH</li> <li>- Percentagem de abandono de colaboradores – redução em 50%</li> <li>- Identificação dos funcionários com níveis de desempenho superior</li> <li>- Manter os consumos dentro da meta estabelecida pelo orçamento</li> <li>- Baixar a taxa de absentismo – 50%</li> </ul>	<p>Avaliação trimestral e anual</p> <p>Avaliação trimestral e anual</p> <p>Avaliação trimestral e anual</p>	<p>RH/CA</p> <p>RH/DF/CA</p> <p>FF/RH/CA</p>

Fonte: Adaptado de Bancalero (2007, p.213) adaptado ao CHMT, E.P.E.

## 6. CONCLUSÕES

No presente capítulo apresentam-se as conclusões e contributos do projeto (6.1), referindo as suas limitações (6.2) e quais as oportunidades para uma investigação futura (6.3).



## 6.1. CONCLUSÕES / CONTRIBUTOS

Vivemos num tempo onde a concorrência é elevada, em que apenas os mais aptos e adaptados acabam por se manter. Dessa feita, as organizações necessitam de obter os melhores meios humanos disponíveis, exigindo uma política atrativa e consolidada. Pode-se apontar à vertente financeira, oferta de serviços, mas a verdade é que a grande diferença, o “game-changer” que coloca uma entidade no topo são os seus recursos humanos.

O capital intelectual conseguiu ganhar um papel fulcral na visão das organizações, sendo o exponencial máximo de uma entidade. Um exemplo para este paradigma, e visível no mercado do desporto é Cristiano Ronaldo. Com ele o Real Madrid obteve cinco campeonatos nacionais, duas taças de Espanha, duas supertaças espanholas, 4 ligas dos campeões, duas supertaças europeias e três mundiais de clubes. Saiu para a Juventus e as ações do clube dispararam em 30%, o que monetariamente valeu 200M ao clube italiano. Estamos a falar numa valorização incrível, num processo inicial e apenas a uma pessoa. Este exemplo aponta para a importância do recurso humano, embora seja num mercado onde o marketing e a visibilidade têm dimensões mundiais. A verdade é que pode-se realizar um transfer para outro tipo de área, com menos dimensão mediática, mas que pode ter este tipo de consequências positivas para uma organização. Contudo, toda a existência de capital intelectual necessita de ser estimulado, potenciado e transmitido.

A partilha de know-how entre os elementos de cada entidade fazem subir o nível, armazenando um fluxo de conhecimento superior. Portanto, este paradigma faz-nos vislumbrar a importância do capital humano, em que cada um apresenta diferentes valores, vivências, formações. Mais do que um custo, é um investimento pensado a médio/longo prazo.

A gestão do capital humano aponta a que a organização consiga criar estratégias de motivação, onde o trabalho de equipa seja desenvolvida em várias vertentes. Aprender é essencial, contribuindo para o enriquecimento pessoal e consequentemente da empresa.

Esta mudança de paradigma permitiu que fossem criadas novas adaptações por parte das organizações, onde o foco no desempenho passou a ser o principal mecanismo de visualização. Desta forma, tornou-se fundamental criar ferramentas que consigam avaliar indicadores financeiros e não financeiros - visão global. Assim, este projeto focou-se num

SCCH indicado para o CHMT, E.P.E., na obtenção dos melhores dados para reunir uma ferramenta adaptada ao contexto inserido.

Bancaleiro (2007) valorizou sempre os RH, mas tinha dúvidas no papel que era indicado aos gestores de RH e na sua contribuição numa empresa. Por outras palavras, a forma como os gestores eram vistos pela direção, a sua importância e reconhecimento foram colocadas em causa pelo autor. Assim, o nosso projeto foi realizado com base do SCCH definido por Bancaleiro (2007). De forma resumida, o SCCH é “um conjunto de indicadores de gestão de CH numa organização específica num momento específico que têm as seguintes características: retratam os resultados da atividade, direta ou indireta, do Departamento de RH; provam a ligação, alinhamento e contribuição entre o plano estratégico de RH e o plano estratégico de negócio; são apenas os essenciais, ou seja, no Scorecard apenas acabem os indicadores que tenham impacto estratégico; são consistentes e potenciam-se entre si” (Bancaleiro, 2007).

Com todo o projeto desenvolvido, podemos dizer que existe sempre algo a melhorar numa entidade, sobretudo na gestão dos recursos humanos. Qualquer organização quer ter não só os melhores recursos humanos disponíveis no mercado, como perceber e interpretar qual a melhor forma de poder tirar partido de todo o seu potencial e capacidade de trabalho. Para tal, é necessário perceber o impacto do contributo de cada indivíduo, medindo o seu desempenho diário e a consequência no dia-a-dia. Neste prisma, acreditamos que o SCCH consiste numa “forma de ver e estar na função de RH” (Bancaleiro, 2007). Assim, o SCCH transporta e abrange duas vantagens para a ênfase da função de RH como parceiro estratégico e igualmente o seu contributo essencial para o sucesso de uma entidade. Uma das vantagens consiste na identificação dos tangíveis/indicadores chave, transmitindo credibilidade e objetividade. A outra é quantificar os resultados da função, ou seja, uma linguagem universal a todos os profissionais da gestão.

A conceção deste SCCH iniciou-se tendo em conta a visão, missão e valores do CHMT, E.P.E. Para além disso, tentámos perceber o modo de funcionamento dos recursos, e o contexto inserido que apresenta um carácter único. A área da saúde pública é um tema sensível, onde muito se tem debatido acerca dos problemas do SNS. Uma das formas que

acreditamos ser viável e obter melhores resultados ao nível dos recursos humanos presentes no CHMT, E.P.E é a implementação deste projeto de SCCH, com possibilidade de ser trabalhado no futuro. Aliás, alguns dos indicadores começam a estar presente em novas metodologias na entidade, logo percebe-se que é necessário haver uma adaptação e reajustamento nesta área de RH.

Os objetivos gerais do SCCH para o conceção do projeto para o CHMT, E.P.E consistem em: 1) focalização estratégica no CHMT, E.P.E.; 2) Desenvolver uma cultura intrínseca; 3) alcançar novas competências-chave; 4) manter colaboradores de níveis de desempenho elevado; 5) dinamizar a eficiência global.

Os objetivos específicos estão implicados dentro dos objetivos gerais anteriores, dos quais destacámos: 1) melhorar o nível do processo de recrutamento, tendo em conta as várias competências e skills (vários tipos de provas, realização de entrevista e psicotécnicos. Perceber se estamos perante um perfil indicado para a entidade); reforçar a imagem do CHMT, E.P.E.; Criar e usar novas tecnologias - internet como meio de recrutamento (através de concursos públicos), e criar ou adaptar a página web da entidade, com a promoção do seu dia-a-dia, tendo um papel mais ativo nas redes sociais estabelecendo uma ligação com índices de projeção superiores. 2) Elaborar planos de desenvolvimento individuais, com base em objetivos pré-definidos – indicado um plano anual para visão global do ano presente, com datas e metas definidas ou para alcançar; oferta de formação específica (consoante a área, realizar no mínimo duas formações anuais – atualização de competências e ganho de novos skills); implementar um sistema de avaliação exigente ao nível da formação. 3) Criar sistema de incentivos, tendo por base a formação para todos os funcionários; melhorar o uso da intranet como meio chave da comunicação interna; recrutar e seleccionar pessoas chave, com competências distintivas de modo a lançar um novo paradigma no CHMT, E.P.E.; 4) Implementar nas chefias conceitos de coaching, tendo por base o processo de gestão de desempenho; planos individuais para cada funcionário de elevado desempenho e premiar a chefia pela manutenção de elementos com elevada performance. 5) Monitorizar/manter os custos salariais dentro do orçamento acordado.

O SCCH permitirá à Direção de Recursos Humanos trabalhar o nível dos seus processos internos; melhorar as condições profissionais e de bem-estar dos seus funcionários; motivar a evolução de cada um, apresentando valores e projetos ambiciosos tendo em vista o desenvolvimento pessoal e profissional. No fundo, permitirá à Direção estar na base de medidas que consigam monitoizar de forma mais consistente o que se passa no dia-a-dia dos seus funcionários, tendo em conta as linhas orientadoras das estratégias definidas – maior capacidade de tomada de decisão, com prevalências em todas as vertentes. Assim, reforçamos novamente a perspetiva de Bancaleiro (2004), e tal como o autor, acreditamos de facto que o SCCH é uma ferramenta essencial no papel do gestor de RH nas organizações, e que o destaque dado nos últimos anos não é por acaso.

## **6.2. LIMITAÇÕES**

Existem várias críticas realizadas ao Scorecard de Capital Humano, contudo, na nossa opinião, consideramos que a maior limitação prende-se com o facto do seu sucesso depender praticamente da entrega e disposição de cada pessoa da organização. Ora, assim torna-se fulcral que haja um envolvimento generalizado, desde o topo da hierarquia até ao elemento inferior. Obviamente que, como o próprio ditado diz “o exemplo vem de cima”, portanto é necessário haver formação e decisão por parte de quem gere este processo. Depois, o processo de comunicação e visualização por parte do gestor de recursos humanos é fundamental para permitir a captação e motivação do trabalhador. É necessário perceber o “porquê” de fazer uma ação de uma determinada maneira, qual o objetivo por detrás da função. Estimular a criatividade, o potencial, a autonomia e decisão pessoal e grupal - só é possível com uma equipa que seja proactiva, unida e motivada.

O SCCH é concebido e fundamentado para cada organização, como foi para o CHMT, E.P.E.. É necessário primeiro observar, analisar e contextualizar como é que cada entidade está enquadrada no mercado, vertente social, entre outros. Um processo global, onde interessa não só perceber que tipo de RH estão presentes, como os que necessitamos de contratar. Mais, tem de ser criado um tipo de perfil individual que consiga adaptar-se às exigências, independentemente do conjunto de características inerentes. Tal como Bancaleiro (2007) refere o SCCH é o “conjunto de indicadores que demonstram a ligação e o alinhamento entre o People Plan e o Sistema de Gestão de Recursos Humanos que lhe

está subjacente e o plano estratégico da organização”. Somando todo este conjunto de linhas orientadoras, a verdade parece ser uma: estamos perante não apenas uma ferramenta de gestão de Capital Humano, mas uma “nova forma de viver os Recursos Humanos”.

Uma das grandes dificuldades é ter equipas com recursos humanos de grande nível, mas que vivem num sentido vago. Ou seja, acabam por estar num processo de “autoalimentação, visto não ter uma linha orientadora ou objetivos concretos (Bancalero, 2007). Outra dificuldade frequente tem a ver com o facto de alguns departamentos de recursos humanos não realizarem um plano com a ligação alinhada entre os recursos humanos e os objetivos estratégicos da organização. Fio de condutor, linha de pensamento igual para todos, objetivos globais, processo global, tudo tem de fazer parte neste processo para ser o mais equilibrado e adequado para cada entidade. É uma tarefa exigente, e que pode vir a mudar muitas vezes o paradigma de funcionamento do dia-a-dia de cada pessoa, independentemente do lugar que ocupa na hierarquia. Mas a mudança é para todos, e não para um.

### **6.3. OPORTUNIDADES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA**

A investigação empírica sobre o *Scorecard* de Capital humano tem sido normalmente orientada para o sector privado. É normal, visto ser mais flexível e plástica, onde as mudanças podem ocorrer de forma mais rápida. Contudo, as organizações do setor público necessitam de obter métodos que possibilitem melhorias práticas de gestão de capital humano. Como tal, existe uma necessidade real que possa compreender as especificidades concretas desta ferramenta, sobretudo para o setor público.

A Direção de Recursos Humanos assume uma posição fulcral nesta vertente, já que procura obter níveis de eficácia e eficiência a médio/longo prazo. Para o conseguir, necessita de subir os índices qualitativos dos seus processos, com uma uniformização e monitorização constantes. Por outro lado, também a contenção de custos e nível de qualidade prestados ao sector público não podem ser descurados. Aliás, trabalhar com as condicionantes que o SNS tem vivido nos últimos anos torna-se um desafio complexo, mas não menos ambicioso.

Tendo em conta que o nosso projeto apenas realiza uma conceção do SCCH, seria interessante num futuro próximo aplicar as seguintes temáticas:

- aplicação do SCCH no CHMT, E.P.E, permitindo obter resultados e perceber que indicadores vão de encontro ao que foi planeado e pensado.
- Comparação entre um SCCH aplicado num centro hospitalar, mas com a diferenciação do sector público para o privado. Como é do conhecimento público, existe anualmente um nível de lucros excepcionais no sector privado na área hospitalar. Ora, ao aplicar o SCCH em ambos sectores, seria pertinente perceber qual a evolução de cada um dos setores, percebendo a margem de crescimento.
- Outro estudo interessante seria a comparação entre a aplicação de um SCCH em áreas de saúde distintas, comparando-as e percebendo as diferentes evoluções durante um determinado período de tempo. Por exemplo, comparar um centro hospitalar com uma farmacêutica, tendo em conta as diferentes dinâmicas inerentes a cada contexto específico. Por último, verificou-se a dificuldade em estabelecer correlações de causa e efeito entre os indicadores. Desta forma, parece-nos que seria importante desenvolver pesquisas e estudos sobre métodos que possam auxiliar na melhor escolha e especificidade dos indicadores, o que seria benéfico para a possível implementação deste sistema. É necessário alterar a visão de possível “custo” para um patamar de “investimento”, pensando a médio/longo prazo mesmo que o contexto não seja o mais adequado. No fundo, é percorrer o caminho certo sem ser o mais fácil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, H. (2014). *Manual de gestão de recursos humanos: Da teoria à prática (2ª ed.)*. Faro: Sílabas e desafios.
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em Gestão. Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108.
- Baron, A. & Armstrong, M. (2007). *Gestão do capital humano: Gerar valor acrescentado através das pessoas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Barros, P. (2013). *Pela sua saúde*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Becker, B., Uselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 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. (2007). *Scorecard de Capital Humano: como medir o ativo mais importante da sua empresa*. 2ª Edição. Lisboa: Editora RH.
- Bilhim, J. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 3.ª ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2007. ISBN 972-8726-71-6.
- Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial (6ª ed.)*. Alfragide: D. Quixote.
- Campos, L., Borges, M., Portugal, R. (2009). *Governança dos Hospitais*. 1ª Edição. Alfragide: Casa das Letras.

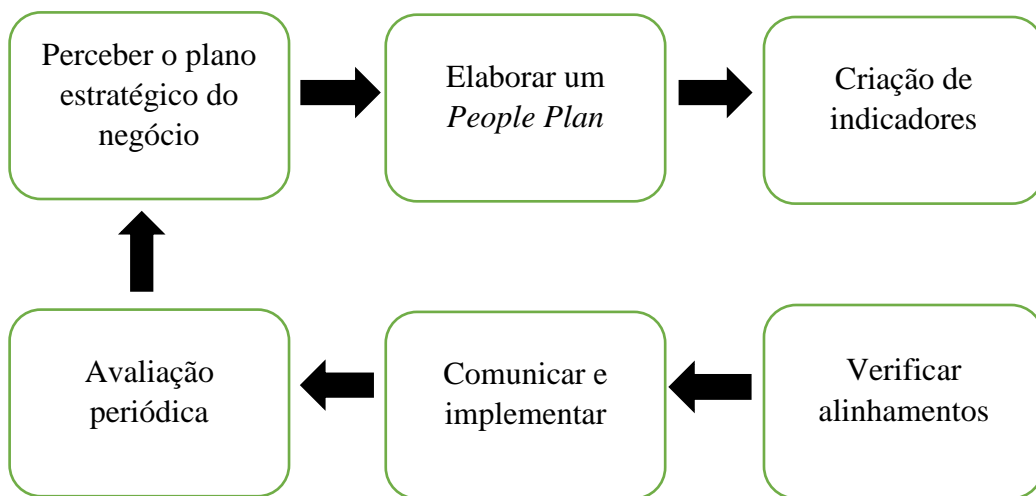
- Campbell, B. A.; Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking sustained competitive advantage from human capital*. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395. doi:10.5465/amr.2010.0276
- Centro Hospitalar Médio Tejo, E. (2015). *Centro Hospitalar Médio Tejo*. Obtido de Centro Hospitalar Médio Tejo - Visão, Missão e Valores: <http://www.chmt.min-saude.pt/chmt/CentroHospitalar/VisaoMissaoValores/>
- Centro Hospitalar Médio Tejo, E. (2015). *Centro Hospitalar Médio Tejo*. Obtido de Centro Hospitalar Médio Tejo – Governo da Sociedade: <http://www.chmt.min-saude.pt/governo-da-sociedade/>
- Centro Hospitalar Médio Tejo, EPE. (2015). *Centro Hospitalar Médio Tejo*. Obtido de Centro Hospitalar Médio Tejo: <http://www.chmt.min-saude.pt/>
- 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.2012.09.11
- 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
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Cohen, L., Manion, L., & Morriison, K. (2007). *Research Methods in Education*. New York: Routledge.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus Ltda.
- 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

- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. 2ª Edição. Coimbra: Almedina.
- 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
- Da Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J.(2005). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 6ª Edição. Lisboa: Dom Quixote.
- 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>
- 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
- 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
- Fortin, M.-F. (1999). *O Processo de Investigação - Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Gomes, Jorge F. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Huselid, M. A. (1995). *The impact of human resource practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. Academy of Management Journal, 38(3), p.635672. 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
- Macedo, V., Macedo, N. (2005). *Gestão Hospitalar – Manual prático*. Lisboa: Lidel.
- Matos, L., Ramos, I. (2009). *Medir para Gerir – O Balanced Scorecard em Hospitais*. 1ª Edição. Lisboa: Edições sílabo.

- 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.
- 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
- Peretti, J-M.(2004). *Recursos Humanos*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C.(2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 3ª Edição. Lisboa: Editora RH.
- 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:10.1177/014920631351215
- 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
- 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

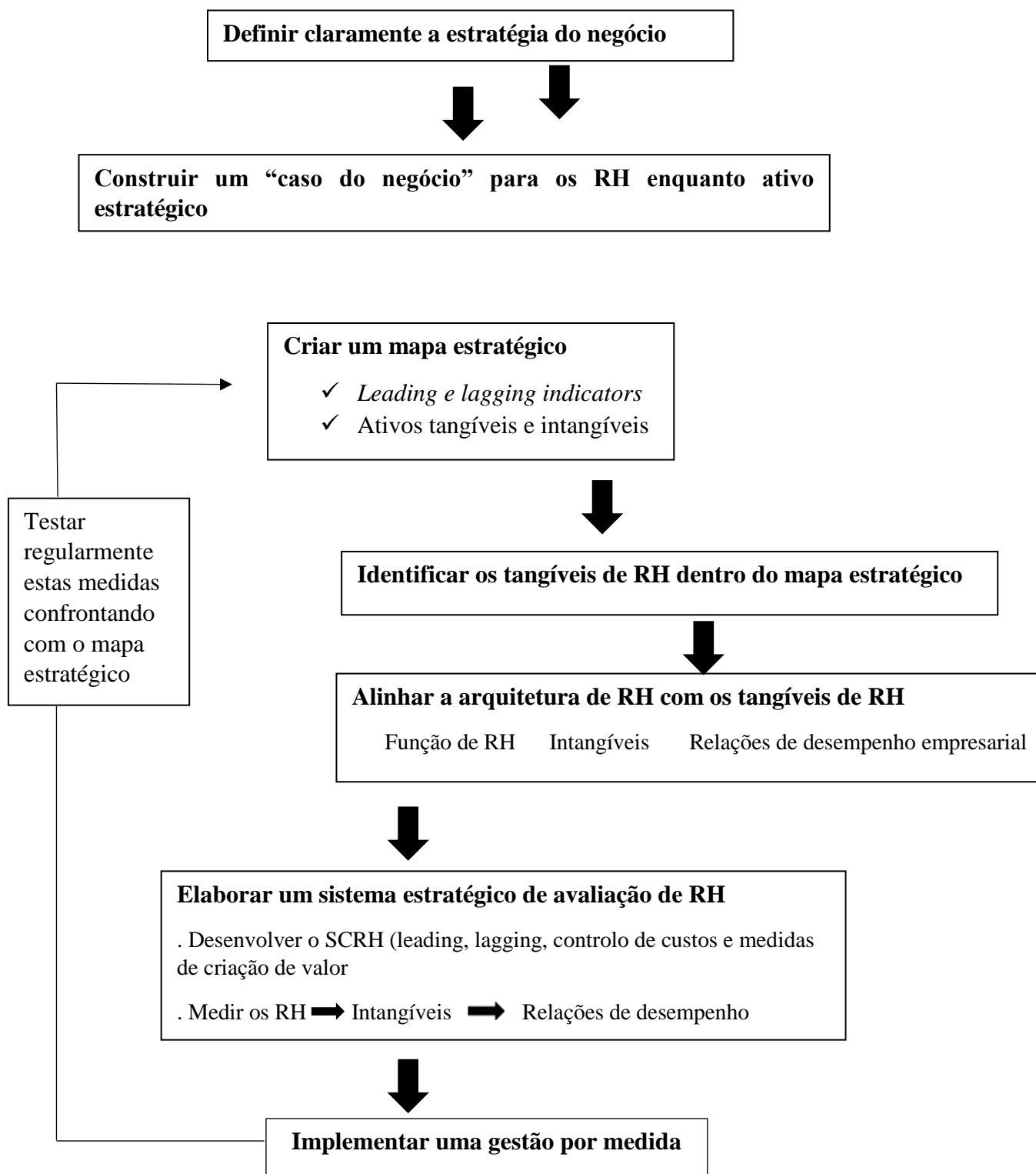
## ANEXOS I – FIGURAS, TABELAS E ILUSTRAÇÕES

Ilustração 5: Fases de implementação de um SCCH



Fonte: Bancalero (2007, p. 200).

Figura 4 - Transformar a arquitetura de RH num ativo estratégico



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

Tabela 5 - Organização dos serviços assistenciais por departamento

<b>DEPARTAMENTO DA ÁREA MÉDICA</b>	<b>DEPARTAMENTO DA ÁREA CIRÚRGICA</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ANESTESIOLOGIA E BLOCO OPERATÓRIO</b>
Cardiologia	Cirurgia Geral	Anestesiologia
Gastrenterologia	Cirurgia Plástica	Bloco Operatório
Medicina Física e Reabilitação	Oftalmologia	Unidade de Cuidados Paliativos
Medicina Interna	Ortopedia	Central de Esterilização
Nefrologia	Otorrinolaringologia	
Neurologia	Urologia	
Oncologia		
Pneumologia		
Psiquiatria		
Reumatologia		
U. Cuidados Intensivos Polivalente		
<b>DEPARTAMENTO DA ÁREA DA MULHER E DA CRIANÇA</b>	<b>DEPARTAMENTO DE URGÊNCIAS</b>	<b>MEIOS COMPLEMENTARES DE DIAGNÓSTICO E TERAPÊUTICA</b>
U. Cuidados Intensivos Polivalente	Urgência Médico-Cirúrgica	Imagiologia Imunohemoterapia
Pediatria e Cuidados Neonatais	Urgência Básica	Patologia Clínica

Tabela 6 - Organização dos Serviços das Áreas Assistenciais

<b>SERVIÇOS DE APOIO GERAL</b>	
Alimentação e Dietética	Gestão Logística
Auditoria Interna	Gestão da Qualidade
Comunicação	Gestão de Recursos Humanos
Farmácia	Instalações e Equipamentos
Gabinete do Cidadão	Planeamento e Controlo de Gestão
Gestão de Doentes	Serviço Social
Gestão Financeira	Sistemas de Informação
Gestão Hoteleira	Unidade de Apoio Jurídico

Tabela 7 - Colaboradores ao serviço do CHMT, E.P.E.

	<b>SUB-TOTAL</b>	<b>ESTÁGIOS</b>	<b>TOTAL</b>
CTTI Funções Pub	728	0	728
CIT S/ Termo	1016	0	2016
CIT Termo Certo	37	0	37
CIT Termo Incerto	16	0	16
Outros Vínculos	81	10	91
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>1878</b>	<b>10</b>	<b>1888</b>
Ausências pre. na lei	-51	0	-51
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>1827</b>	<b>10</b>	<b>1837</b>
Prestad Serv. ETC's	94	0	94
<b>TOTAL</b>	<b>1921</b>	<b>10</b>	<b>1931</b>



## **ANEXO II - ENTREVISTAS**

### **Índice de entrevistas**

Apêndice I - Guia de entrevista a Dr. Bancaleiro

Apêndice II - Guia de entrevista a Diretora de Recursos Humanos do CHMT, E.P.E.

## **Apêndice I - Guião de entrevista a Dr. Bancaleiro**

### **A Gestão de Recursos Humanos em Portugal**

1. Como caracteriza a Gestão de Recursos Humanos em Portugal?
2. Temos em Portugal uma verdadeira gestão estratégica de Recursos Humanos?

### **A Gestão de Recursos Humanos nas empresas**

3. Na sua opinião quais são os principais desafios de um departamento ou área de Gestão de Recursos Humanos?
4. Que tipo de valor os Recursos Humanos trazem para uma organização?
5. Qual a % de empresas em Portugal que possui um Scorecard de Capital Humano?
6. Quais os desafios/dificuldades de construir um Scorecard de Capital Humano?

### **A Gestão de Recursos Humanos no sector da saúde**

7. Na sua opinião é possível construir e implementar um Scorecard de capital humano num hospital?
8. Que recomendações daria para a construção e implementação de um Scorecard de capital humano num hospital?

9. Quais os indicadores que poderiam na sua opinião serem aplicáveis num Hospital ou Centro Hospitalar?
  
10. Na sua opinião quais as razões para não haver estudos do tema *Scorecard* de Capital Humano na área da Saúde em Portugal?

## **Apêndice II - Guia de entrevista a Diretora de Recursos Humanos do CHMT, E.P.E.**

### **A Gestão de Recursos Humanos nas empresas**

1. Na sua opinião quais são os principais desafios/dificuldades de um departamento ou área de Gestão de Recursos Humanos?

### **A Gestão de Recursos Humanos no sector da saúde**

2. Como caracteriza o processo de recrutamento, seleção e acolhimento?
3. O CHMT, E.P. considera que o seu Capital Humano é um recurso intangível capaz de gerar vantagens competitivas? Vertente financeira ou capital humano, neste sector tão específico como o da saúde qual o mais importante?
4. É uma forma de mudar o paradigma?
5. Será que o intangível, por ser menos “visível” é colocado de forma secundária?
6. Numa escala de tempo, e abordando uma perspectiva de futuro realista, acha que é possível em 5 /10 anos ser possível ter um modelo?
7. O que é que já existe no CHMPT de indicadores de RH? Quais os indicadores utilizados na perspectiva aprendizagem e crescimento dos colaboradores?
8. Será possível criar um sistema de avaliação padrão?
9. Para isso será necessário um investimento elevado?