



# **Proposta de um Modelo de Gestão de Desempenho da Atividade de Recursos Humanos**

por

Joana Isabel Pinto Felgueiras

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientada por

Professora Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença

2013

## **Nota bibliográfica**

Joana Isabel Pinto Felgueiras nasceu a 28 de Setembro de 1989 na freguesia de Cedofeita, concelho do Porto. Em Julho de 2011 licenciou-se em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, iniciando o mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos na mesma instituição de ensino, em Setembro de 2011.

Atualmente encontra-se a exercer a sua atividade profissional no sector industrial, numa empresa de produção embalagens metálicas e plásticas, enchimento e reembalamento, com sede no concelho de Vale de Cambra, apoiando o departamento corporativo de Recursos Humanos da empresa na execução de atividades diárias e projetos corporativos de Recursos Humanos.

## **Agradecimentos**

Durante o desenvolvimento deste projeto foram várias as pessoas que contribuíram para a sua concretização. Desta forma, não poderia deixar de agradecer e relembrar todos os que direta ou indiretamente manifestaram e fizeram refletir o seu apoio nesta dissertação.

À professora Teresa Proença, agradeço o contributo dado através do seu conhecimento e experiência, enriquecendo este projeto com as suas ideias e opiniões.

Agradeço ao Henrique Santos, pela confiança depositada em mim e por me ter aberto a porta ao desenvolvimento deste projeto. O meu obrigada à equipa do Serviço de Relações Externas e Integração Académica da faculdade, por toda a amizade e disponibilidade.

Ao Paulo Ventura, Fernando Soares, Fátima Jorge e Sérgio Cardoso agradeço todos os ensinamentos adquiridos neste início da minha atividade profissional. Agradeço a toda a equipa da Colep que participou na fase de investigação deste projeto e ainda à Gisela Afonso, por toda a paciência e apoio prestado a cada dia.

Quero deixar um agradecimento especial ao meu pai e à minha mãe, Luís Felgueiras e Graça Pinto, ao João Santos e à Joana Santos, pela presença constante e incondicional em todas as fases marcantes da minha vida.

*Embora sendo um projeto académico,  
gostaria de dedicá-lo aos meus avós.*

## **Resumo**

A dissertação apresentada tem como principal objetivo a realização de uma proposta de um *Scorecard* de Capital Humano, integrado num modelo de gestão de desempenho da atividade de Recursos Humanos, aplicado a uma empresa do setor industrial, de produção de embalagens metálicas, enchimento e reembalamento.

Numa primeira fase da elaboração deste projeto, analisaram-se os contributos da literatura para a área da gestão de desempenho organizacional e de Recursos Humanos, através do estudo de modelos teóricos e os respetivos conceitos, objetivos, fases de implementação, vantagens e pontos críticos.

Posteriormente procedeu-se à construção de uma metodologia de recolha de dados através da realização da análise dos documentos disponibilizados pela empresa e da análise do conteúdo das entrevistas realizadas. Um outro contributo importante foi a análise do caso, através da observação e contacto diário com o departamento corporativo de Recursos Humanos da empresa, que permitiu ajustar o processo de investigação e a proposta apresentada às especificidades da organização.

Os resultados obtidos através da análise realizada permitem concluir a existência de um alinhamento entre a estratégia da empresa, a estratégia do departamento corporativo de Recursos Humanos e o discurso da maioria dos entrevistados. No entanto, é possível identificar nos discursos analisados a influência das especificidades locais e de cada uma das divisões de negócio a que os entrevistados pertencem, denotando a complexidade das questões em análise.

A proposta apresentada baseou-se essencialmente na adaptação dos contributos teóricos de Kaplan & Norton, Bancaleiro e Fitz-Enz. Com esta dissertação espera-se contribuir para o desenvolvimento de processos de gestão de Recursos Humanos que coloquem em destaque esta atividade e o seu contributo para a criação de valor organizacional.

**Palavras-chave:** gestão de desempenho, *Scorecard*, Recursos Humanos, Capital Humano

## **Abstract**

The main objective of the work presented here is to present a Human Capital Scorecard proposal, integrated with a performance management model of the Human Resources activity, applied to a manufacturing company of plastics and metal packaging solutions.

In a first phase of this project, the contributes to the knowledge of organizational performance management and Human Resources areas were analyzed, through the study of theoretic models and the respective concepts, objectives, implementation phases, advantages and critical points.

Subsequently the construction of a data collection methodology proceeded through the analysis of the company documents and interviews with the company workers. Another important contribution was the analysis of the case through observation and daily contact with the Human Resources corporate department of the company, which allowed to adjust the process to the investigation and to the proposal presented to the organization specificities.

The results obtained through the analysis allow us to conclude the existence of an alignment between the company strategy, the Human Resources corporate department and the speech of the majority of the interviewed. However, it is possible to identify in the analyzed speeches the influence of local specificities and of each business division the interviewed belong to, biasing the obtained results.

The presented proposal was essentially based on the theoretical contributions of Kaplan & Norton, Bancalero and Fitz-Enz. This work is expected to contribute to the development of sustained Human Resources management processes, which highlight this activity and its contribution for the creation of organizational value.

**Key-words:** performance management, Scorecard, Human Resources, Human Capital

## Índice

Introdução .....	1
1. A Gestão de Desempenho Organizacional .....	3
1.1. Objetivos da Gestão de Desempenho.....	10
1.2. Vantagens da Gestão de Desempenho .....	10
1.3. Pontos Críticos da Gestão de Desempenho.....	11
2. A Relevância dos Ativos Intangíveis para a Gestão Organizacional.....	12
2.1. O Problema da Gestão de Recursos Humanos .....	13
2.2. A Gestão de Desempenho de Recursos Humanos .....	15
2.2.1. Fases de Implementação de um Modelo de Gestão de Desempenho de Recursos Humanos.....	22
2.2.2. Cuidados a ter na Construção de Indicadores .....	25
3. Metodologia.....	29
3.1. Apresentação da Empresa .....	29
3.2. Objetivos de Investigação .....	32
3.3. Procedimentos de Recolha de Dados .....	33
3.3.1. Observação.....	33
3.3.2. Documentação.....	34
3.3.3. Entrevistas .....	34
4. Análise do Caso .....	44
4.1. Caracterização da estratégia corporativa.....	44
4.2. Caracterização da função de Recursos Humanos da empresa .....	51
4.2.1. Estratégia de Recursos Humanos .....	53
4.3. <i>Scorecard</i> de Capital Humano .....	61
5. Conclusões e Considerações Finais .....	69
Bibliografia .....	74

Anexos .....	77
Anexo A: Guião de entrevista para o departamento de Recursos Humanos...	78
Anexo B: Guião de entrevista para os restantes departamentos da empresa...	79
Anexo C: Guião de entrevista para o CEO.....	80

## Índice de Figuras

Figura 1: O modelo do <i>Balanced Scorecard</i> .....	8
Figura 2: A gestão de desempenho num Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos .....	16
Figura 3: O modelo do HCM:21 .....	19
Figura 4: A cadeia de valor para o modelo HCM:21 .....	20
Figura 5: Fases de implementação de um modelo de medição.....	23
Figura 6: Ciclo da avaliação de desempenho.....	24
Figura 7: Organograma da empresa (para o ano de 2013).....	31
Figura 8: Taxa de participação da amostra (em percentagem) .....	36
Figura 9: Modo de participação (em percentagem) .....	36
Figura 10: Autorização para a gravação da entrevista (em percentagem).....	36
Figura 11: Distribuição da amostra por género (em percentagem) .....	37
Figura 12: Distribuição da amostra por grupo etário (em percentagem) .....	37
Figura 13: Distribuição da amostra por nacionalidade e país de residência (em percentagem).....	38
Figura 14: Distribuição da amostra por grau de habilitações (em percentagem) .....	38
Figura 15: Distribuição da amostra por antiguidade na empresa (em anos).....	39
Figura 16: Distribuição da amostra por departamento (em percentagem).....	39
Figura 17: Distribuição da amostra por grau de responsabilidade (em percentagem)....	40
Figura 18: Presença internacional da empresa (para o ano de 2013).....	46
Figura 19: Organograma do departamento corporativo de Recursos Humanos (para o ano de 2013).....	53
Figura 20: Influência do modelo BSC no modelo .....	62
Figura 21: Influência do modelo HCM:21 no modelo .....	63
Figura 22: Modelo de gestão da atividade de Recursos Humanos .....	64
Figura 23: Alinhamento entre as diversas componentes do modelo .....	65
Figura 24: Identificação dos resultados de Recursos Humanos para a Colep .....	66



## Índice de Tabelas

Tabela 1: Fases de elaboração do <i>Tableau de Bord</i> .....	5
Tabela 2: Identificação das questões e categorias utilizadas na análise de conteúdo.....	43
Tabela 3: Informação corporativa da empresa.....	45
Tabela 4: Análise de conteúdo para a categoria "estratégia da empresa" .....	48
Tabela 5: Análise de conteúdo para a categoria "forças e oportunidades da empresa" ..	49
Tabela 6: Análise de conteúdo para a categoria "fragilidade e ameaças da empresa" ...	51
Tabela 7: Mapa estratégico do departamento de Recursos Humanos .....	54
Tabela 8: Análise de conteúdo para a categoria "estratégia do departamento de RH" ...	55
Tabela 9: Análise de conteúdo para a categoria "vantagens do departamento de RH" ..	56
Tabela 10: Análise de conteúdo para a categoria "fragilidades do departamento de RH" .....	56
Tabela 11: Análise de conteúdo para a categoria "vantagens da população da empresa" .....	57
Tabela 12: Análise de conteúdo para a categoria "fragilidades da população da empresa" .....	58
Tabela 13: Análise de conteúdo para a categoria "indicadores identificados de RH" ....	59
Tabela 14: Análise de conteúdo para a categoria "indicadores não-identificados de RH" .....	60
Tabela 15: <i>Scorecard</i> de Capital Humano.....	68

## **Introdução**

O objetivo do presente projeto de estágio é criar uma proposta de gestão de desempenho para a atividade de Recursos Humanos na Colep, uma empresa de produção de embalagens metálicas e plásticas, enchimento e reembalamento. Mais concretamente, pretende-se apresentar uma proposta que permita alinhar os objetivos estratégicos e departamentais da gestão de Recursos Humanos, identificando áreas de possível melhoria que impactem diretamente nos resultados da atividade da empresa, a partir do estudo dos diferentes modelos de gestão de desempenho propostos na literatura e da análise do contexto em que a empresa está inserida. Indiretamente espera-se também contribuir para a valorização do departamento, dos seus processos e da sua equipa.

O projeto decorrerá em contexto de trabalho no departamento corporativo de Recursos Humanos, permitindo uma análise próxima do ambiente quer da empresa quer do próprio departamento. Adicionalmente recorrer-se-á à realização de entrevistas com colaboradores dos departamentos de Recursos Humanos da empresa e com pessoas responsáveis pelas diversas áreas de negócio da mesma. A perspetiva dos diferentes entrevistados sobre a envolvente da empresa e a sua opinião sobre a atividade de Recursos Humanos, nomeadamente em termos de medidas de desempenho, será fundamental para a concretização deste projeto.

Este projeto insere-se nas preocupações da integração estratégica da gestão de Recursos Humanos, através da gestão do desempenho de Recursos Humanos. Espera-se que a conceção de diversos indicadores para as diferentes áreas da atração, recrutamento & integração, formação & desenvolvimento, retenção, compensação & benefícios, comunicação, clima & cultura, entre outros, possa transformar a atividade de Recursos Humanos em ações mensuráveis e visíveis para os diferentes *stakeholders* de uma empresa, contribuindo desta forma para uma maior visibilidade estratégica da gestão de Recursos Humanos.

Este projeto foi desenvolvido em várias fases, refletidas nas diferentes partes em que a dissertação se encontra organizada. No primeiro e segundo capítulos é feito um enquadramento teórico do tema, dando enfoque a alguns autores dedicados ao estudo da

gestão de desempenho organizacional e de Recursos Humanos. De seguida apresenta-se a metodologia utilizada para o estudo do caso em concreto, nomeadamente, a análise através da observação, documental e do conteúdo das entrevistas realizadas. O quarto capítulo da dissertação está subdividido na apresentação dos resultados referentes às análises documental e das entrevistas, resultando na caracterização da estratégia corporativa e do departamento de Recursos Humanos (RH). Ainda no capítulo quatro é apresentada a proposta do *Scorecard* de Capital Humano. Finalmente, no capítulo cinco é feita uma breve discussão sobre as principais conclusões da dissertação.

## 1. A Gestão de Desempenho Organizacional

A revisão bibliográfica deste projeto tem como objetivo enquadrar o tema em análise na literatura existente, mais concretamente nos estudos realizados até à atualidade sobre a importância da medição do Capital Humano para definir o seu contributo na criação de valor da empresa. Desta forma, a presente revisão bibliográfica começa por definir e explicar alguns modelos mais gerais de gestão de desempenho organizacional, tais como a Gestão Participativa por Objetivos (GPO), o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* (BSC), identificando os principais objetivos, vantagens e pontos críticos da sua utilização. Tal como foi referido na secção introdutória, a gestão de desempenho de Recursos Humanos parte de um conceito mais geral de gestão de desempenho organizacional. De seguida, são analisados alguns modelos de gestão de desempenho organizacional, os quais permitem alguma adaptação departamental das suas teorias.

Camara, Guerra & Rodrigues (2007) definem a gestão de desempenho como uma metodologia cujo objetivo consiste essencialmente em otimizar a contribuição dada por um colaborador para os resultados do negócio, através de conceitos e parâmetros acordados antecipadamente. Este conceito pode ser extrapolado ao nível organizacional e departamental. De facto, é possível criar ou adaptar uma metodologia que avalie, não cada um dos colaboradores individualmente, mas sim um departamento, como por exemplo, o de Recursos Humanos, Financeiro, Comercial, entre outros. É possível criar um modelo de gestão de desempenho de um departamento alinhado com a estratégia de negócio e que, através de determinados indicadores, permita avaliar o seu impacto na criação de valor da empresa e transmita ao departamento possíveis ações de melhoria.

O objetivo da gestão de desempenho consiste na recolha, organização e análise da informação de modo a facultar à organização conhecimentos que lhes permitam determinar a probabilidade de acontecimentos futuros. Desta forma, o processo de tomada de decisão organizacional passa a ser determinado com base em informação precisa e não apenas na vontade subjetiva dos gestores, muitas vezes não fundamentada ou apoiada nas suas decisões do passado.

Os mesmos autores afirmam que as expressões “gestão de desempenho” e “avaliação de desempenho” são utilizadas pelos profissionais e investigadores da área

de uma forma indiferenciada. No entanto, as expressões não têm exatamente o mesmo significado. A “avaliação de desempenho” “é um juízo de valor sobre a contribuição do Colaborador no passado (ano anterior), com o objetivo de lhe atribuir uma classificação global de atuação.” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007, pág. 411). Este juízo de valor é muitas vezes apoiado em critérios subjetivos, tais como a simpatia, amizade ou a subordinação. O conceito pode ser integrado no de “gestão de desempenho”, sendo a avaliação uma das fases, que permite quantificar as medidas e objetivos propostos aos níveis organizacionais, departamentais e individuais.

Numa perspetiva orientada para o indivíduo, a gestão de desempenho dos Recursos Humanos deve ser entendida como um processo de alinhamento entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais. Este alinhamento implica a construção de um plano de ação para cada colaborador e que deve ser acompanhado ao longo do ciclo para o qual foi elaborado (normalmente um ano). Desta forma, a empresa garante que a existência de eventuais desvios possa ser corrigida durante esse mesmo ciclo. No final do período o plano é avaliado segundo os objetivos fixados inicialmente, devendo a avaliação ser acompanhada de *feedback* dado ao colaborador. O principal objetivo é o de otimizar a contribuição dada por cada um para o negócio da empresa, segundo parâmetros objetivos previamente fixados (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

#### *Do Tableau de Bord ao Balanced Scorecard*

Criado entre as décadas de vinte e trinta do século XX, em França, pela classe dos engenheiros industriais, o *Tableau de Bord* “é um sistema de indicadores que visa monitorar e conduzir a realização de operações económicas e comportamentos individuais de uma forma que seja compatível com a estratégia de negócio” (Pezet, 2009, pág. 2). Este modelo é considerado por alguns autores como o precursor do *Balanced Scorecard* (Chenhall & Langfield-Smith, 2007), embora outros os considerem modelos independentes, procurando estabelecer apenas comparações entre os dois (Bessire & Richard Baker, 2005).

O *Tableau de Bord* surgiu da necessidade dos engenheiros de controlarem os processos produtivos. É uma ferramenta que varia de acordo com as necessidades de gestão de cada organização e fornece os meios necessários para medir a atividade

organizacional. As medidas utilizadas são essencialmente financeiras, no entanto, e de forma a enriquecer o modelo, podem ser integrados também: dados estatísticos, gráficos e descrições qualitativas. Esta ferramenta adota uma análise piramidal do desempenho organizacional fortalecendo o poder do conselho de direção (Toma, Marinescu, & Hudea, 2010).

Muitos autores franceses propõem diferentes metodologias para a construção do *Tableau de Bord* mas a maioria foca três grandes dimensões: política, estratégica e económica, como é o caso de Gervais (Toma, Marinescu, & Hudea, 2010):

Fase	Dimensão
Conhecimento da missão da unidade de negócio	Política
Identificação dos fatores-chave de sucesso	Estratégica
Definição dos indicadores de gestão	Económica

**Tabela 1:** Fases de elaboração do *Tableau de Bord*

A partir dos anos noventa este modelo passou a ser utilizado pelos gestores franceses não apenas com o objetivo de medição do desempenho produtivo das organizações mas também para responderem aos desafios de então e adaptarem as suas empresas ao ambiente em que estão inseridas. Mais concretamente, este novo *Tableau de Bord* compromete-se com a concretização de objetivos e os meios para os alcançar, fases de implementação, obstáculos (nomeadamente aqueles que estão relacionados com ações de empresas concorrentes, indicadores chave, como por exemplo: quantidade produzida, turnover, custos de produção e qualidade), soluções e, finalmente, resultados.

O *Balanced Scorecard (BSC)* nasceu originalmente em 1987 por Art Schneiderman e foi posteriormente divulgado e desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), através da publicação de artigos com as primeiras aplicações do modelo e com o culminar da publicação do livro “*The Balanced Scorecard*” em 1996. O argumento principal para a criação do modelo era o de que os tradicionais indicadores de performance financeiros eram suficientes durante a Era industrial mas insuficientes na atual Era da informação, caracterizada pela forte dinâmica e constante mudança a que as

organizações estão sujeitas. Assim, procurou criar-se um modelo que encontrasse um equilíbrio entre a utilização dos indicadores financeiros e de indicadores não financeiros, e que comunicassem de forma rápida quais as áreas do negócio com maior impacto para a criação de valor da empresa. O modelo tem a característica de se concentrar apenas nos indicadores considerados essenciais para o alcance dos objetivos a que a empresa se propõe.

Este modelo baseia-se em quatro grandes perspectivas que funcionam em articulação conjunta. A mensagem que o modelo passa é a de que os objetivos traçados para cada uma das perspectivas a seguir descritas só se concretizam de uma forma interdependente:

- **Perspetiva financeira:** é o ponto central para as outras perspectivas, as métricas utilizadas nesta e noutras perspectivas devem ter uma relação de causa-efeito que no final culminem no sucesso financeiro. Os objetivos financeiros devem por um lado, definir a performance financeira esperada pela estratégia e, por outro lado, servir como objetivos finais das outras perspectivas.
- **Perspetiva dos clientes:** permite alinhar as ferramentas de medição dos clientes e consumidores-alvo (*market share*, retenção de clientes, entrada de novos clientes, satisfação e lucro por cliente) e os segmentos de mercado identificados. Usualmente, as preocupações das empresas a este nível englobam quatro dimensões: tempo, qualidade, desempenho e serviço, e custo. A forma como a empresa se diferencia dos seus concorrentes atraindo e retendo os seus clientes é o reflexo da proposição de valor definida pela empresa. Esta pode diferenciar-se de três formas: excelência operacional, relação de intimidade com o cliente e liderança de produto. Depois de definido o posicionamento da empresa, esta poderá decidir quem serão os seus consumidores-alvo.
- **Perspetiva dos processos internos:** inicialmente são identificados os processos críticos que permitem alcançar os objetivos dos clientes e dos consumidores. Os objetivos para esta perspectiva são usualmente definidos após a construção dos objetivos das duas perspectivas anteriores. Os

indicadores formulados devem ser aqueles que produzirem um maior impacto na satisfação dos consumidores, nomeadamente aqueles que afetem o tempo, a qualidade, as competências dos colaboradores e a produtividade, por exemplo. Devem também ser consideradas as competências relacionadas com as tecnologias críticas necessárias para atingir os resultados pretendidos.

- **Perspetiva da inovação e aprendizagem:** cria as práticas consideradas chave para que a organização atinga uma performance elevada. Nesta perspetiva deve ser dada ênfase às competências e *skills*, tecnologia e cultura corporativa que permitam suportar a estratégia da empresa através da capacidade desta para inovar, melhorar e aprender, podendo ser medida através da sua capacidade para desenvolver e lançar novos produtos, melhorar a eficiência operacional e aumentar o valor acrescentado nos produtos colocados à disposição dos consumidores. Esta perspetiva pode ser medida através de indicadores tais como: horas de formação, satisfação dos colaboradores ou o absentismo.

Ou seja, o *Balanced Scorecard* inclui medidas financeiras que refletem as ações que já foram concretizadas mas complementa-as com medidas relativas à satisfação dos clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, apelidadas de medidas operacionais (figura 1), assumindo-se como *drivers* do desempenho financeiro futuro (Kaplan & Norton, 1992).



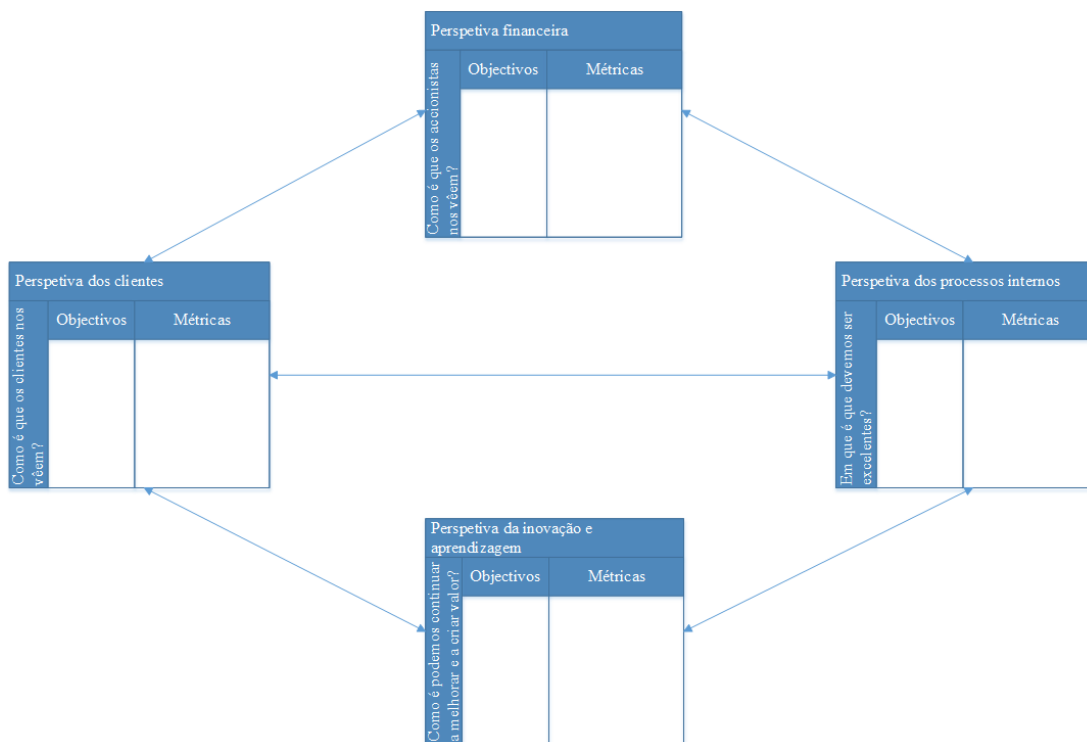


Figura 1: O modelo do *Balanced Scorecard*

A implementação do Balanced Scorecard implica a passagem por quatro etapas:

1. Tradução da visão da empresa em objetivos operacionais;
2. Comunicação da visão e a sua ligação com a performance departamental e individual;
3. Planeamento do negócio;
4. *Feedback* e ajustamento do plano traçado de acordo com esse mesmo *feedback*.

Atualmente existem já algumas extensões do modelo do BSC feitas por empresas que adicionaram uma perspetiva social e ambiental ou de desenvolvimento sustentável. O BSC da Shell substituiu a perspetiva da inovação e aprendizagem pela perspetiva do desenvolvimento sustentável articulando-a com as restantes dimensões do BSC e refletindo no bônus dos gestores a sua performance nesta área. Assim, é transmitida a mensagem no interior da organização da importância da atenção dada a

esta perspectiva e da sua influência para concretizar os objetivos em outras áreas (Chenhall & Langfield-Smith, 2007).

A pertinência da análise deste modelo surge da sua estreita ligação com o *Scorecard* de Capital Humano que se irá analisar ainda no capítulo seguinte e que permitirá posteriormente apoiar o desenvolvimento da proposta sugerida.

### *Gestão Participativa por Objetivos*

A Gestão Participativa por Objetivos (GPO) nasceu em 1954 através de Peter Druker. Este modelo de gestão de desempenho foi aquele que verdadeiramente veio quebrar com a tradicional avaliação de desempenho unilateral entre chefia e colaborador, que até aí estava assente na utilização de critérios maioritariamente subjetivos, fomentando a existência de processos pouco igualitários.

A proposta apresentada consistia na criação de um contrato psicológico entre o chefe e o colaborador em que, tendo por base a definição de objetivos precisos e mensuráveis, o primeiro se compromete a apoiar o segundo no cumprimento desses mesmos objetivos, avaliando o seu desempenho em função disso. Já o colaborador compromete-se a trabalhar tentando cumprir as metas que lhe foram previamente fixadas (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

Os objetivos de desempenho definidos utilizam o conceito de cascata, ou seja, primeiramente são definidos os objetivos organizacionais, depois os departamentais ou os objetivos de equipa (implica solidariedade entre os colaboradores abrangidos para o alcance dos resultados do grupo) e só em último os individuais. Estes objetivos podem ser comportamentais, definindo quais as atitudes e formas de conduta que os indivíduos da organização devem respeitar para atingirem os seus objetivos ou baseados em resultados. Os objetivos podem ainda ser separados entre permanentes ou anuais, sendo os primeiros respeitantes a fatores críticos de sucesso do colaborador e relacionados com a razão de ser da sua função e os segundos relativos a projetos com um período de tempo definido (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007). Tal como se compreende desta análise, este modelo estabelece uma ponte clara entre objetivos organizacionais, departamentais e individuais, evidenciando a importância do seu alinhamento.

### **1.1. *Objetivos da Gestão de Desempenho***

“ [...] Um dos mais importantes objetivos ao adotar a medição e gestão através do Scorecard é promover o crescimento dos indivíduos e as capacidades organizacionais.”

Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard in Hoffmann, Lesser, & Ringo,  
2012, pág. 2

Armstrong (2009) sintetiza os objetivos da gestão de desempenho da seguinte forma:

- Alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais;
- Melhorar o desempenho organizacional;
- Melhorar o desempenho individual;
- Providenciar as bases para o desenvolvimento pessoal;
- Desenvolver uma cultura de desempenho;
- Comunicar a retribuição relativa ao desempenho.

Embora se note a estreita relação que os autores pretendem evidenciar entre o alcance da estratégia corporativa da empresa através do cumprimento dos objetivos individuais, para o objetivo da análise concreta deste projeto será importante realçar a importância do alinhamento entre objetivos estratégicos e departamentais, tal como já havia sido referido por Camara, Guerra, & Rodrigues (2007).

### **1.2. *Vantagens da Gestão de Desempenho***

Nos estudos desenvolvidos sobre o tema da gestão de desempenho, ao longo de vários anos, Kaplan & Norton identificam três grandes vantagens que resumem, de forma sucinta, quais as grandes contribuições do BSC para a análise do desempenho da empresa:

- Através de um único relatório de gestão, o *Balanced Scorecard* reúne a informação sobre o desempenho da empresa nas suas principais áreas de preocupação, como por exemplo: orientação para o cliente, diminuição dos tempos de resposta, melhoria da qualidade, ênfase do trabalho em equipa, redução do tempo de lançamento de novos produtos e a gestão de longo-prazo;

- Obriga os gestores a considerarem de uma forma conjunta todas as medidas operacionais, permitindo-lhes conhecer quais as melhorias que foram feitas, em que áreas e à custa de quais;
- Enfatiza a necessidade da existência de um equilíbrio entre as medidas mais operacionais e medidas mais estratégicas;
- Permite comunicar a estratégia da empresa e motivar os trabalhadores em torno dos objetivos estratégicos;
- Forte correlação com a performance organizacional.

### ***1.3. Pontos Críticos da Gestão de Desempenho***

Uma das limitações apontadas ao BSC é o facto da sua aplicação à gestão dos Recursos Humanos ser incompleta. O mapa estratégico desenhado tem como finalidade levar a organização a atingir determinados objetivos. Desta forma, definem-se metas na expectativa de que os colaboradores da empresa adotem os comportamentos necessários para que estas sejam atingidas. No entanto, embora os gestores conheçam o fim último das medidas traçadas não podem assegurar que os comportamentos adotados pelos colaboradores da empresa irão de encontro às mesmas, e que as condições de trabalho permanecerão inalteradas. Tal como na perspectiva dos clientes é dado relevo às relações estabelecidas entre estes e a empresa, o conceito de capital relacional escapa à perspectiva da aprendizagem, o que não permite uma cobertura extensiva da compreensão dos ativos intangíveis na lógica do BSC de estratégia causal.

## **2. A Relevância dos Ativos Intangíveis para a Gestão Organizacional**

Para que se compreenda melhor a pertinência do tema tratado nesta dissertação é necessário perceber o porquê da importância crescente da área dos Recursos Humanos para a gestão do desempenho organizacional, tradicionalmente caracterizada por ser uma área de suporte ao negócio das organizações. Ao longo dos últimos anos, muitos autores têm-se dedicado ao estudo do tema dos ativos intangíveis presentes nas organizações (onde se englobam os Recursos Humanos), contribuindo com os seus modelos teóricos para a valorização da área e mensuração do impacto da sua atividade na criação de valor organizacional. Neste capítulo é feita referência à importância dos ativos intangíveis para as organizações, e quais os problemas atualmente enfrentados pelos gestores de Recursos Humanos. Adicionalmente, explica-se o processo de gestão de desempenho de Recursos Humanos, referenciando algumas teorias como a gestão de Capital Humano para o século XXI, de Jac Fitz-Enz (2010), o Índice de Capital Humano, da Watson-Wyatt (2001/2002), ou *Scorecard* de Capital Humano, proposto por Bancalero (2007). Esta última análise permitirá desenvolver um conjunto de conceitos relacionados com o *Scorecard* e identificar as respetivas fases e cuidados a ter durante o seu desenvolvimento.

Kaplan e Norton estimavam que no “início dos anos 80 os ativos intangíveis tinham um peso de menos de 40%, passando para um peso superior a 85% no ano 2000” (Bancalero, 2007, pág. 20). Este facto está relacionado com mudanças nos paradigmas da gestão: desenvolvimento das tecnologias de informação e mudança permanente, o que torna o ato de inovar num processo essencial e contínuo para a maioria das organizações; globalização da influência dos negócios; a imprescindibilidade da qualidade dos produtos e serviços, tentando oferecer a solução mais barata sem prejudicar esta componente; e a redução de recursos financeiros. Na sua abordagem ao tema do *Scorecard* de Capital Humano, Bancalero (2007) realça a importância que deve ser dada aos ativos intangíveis, como é o caso do Capital Humano, a marca, a inovação, entre outros.

A importância crescente destes ativos intangíveis levanta ainda uma outra questão: a ineficiência dos sistemas contabilísticos e financeiros das empresas em contabilizar o seu real valor e impacto para o negócio. As empresas cujo fator essencial

de criação de valor é o Capital Intelectual (como são o caso das empresas de *software*) valorizam essencialmente as competências técnicas, a rede de contactos existente (ligada às pessoas que incorporam a organização) e a sua base de clientes instalada, muito mais do que os edifícios, mobiliário ou *hardware* à disposição. No entanto, estes ativos intangíveis não aparecem espelhados nos relatórios contabilísticos. O tratamento da formação e da inovação como custos com impacto imediato, estimula a gestão de curto prazo destes fatores quando, na realidade, os gastos com formação e inovação são, na perspetiva relevância dos ativos intangíveis, um investimento cujo retorno se espera que ocorra no médio e longo prazo, deturpando aquilo que realmente a empresa deve valorizar.

### **2.1. O Problema da Gestão de Recursos Humanos**

*“De acordo com uma pesquisa de 2010 do grupo Hay, as empresas listadas na revista Fortune como as empresas mais admiradas do mundo investem nas pessoas e veem-nas como ativos a serem desenvolvidos, e não simplesmente como custos que têm de ser cortados.”*

Cascio & Boudreau, 2011, pág. 1

Um dos principais problemas enfrentados atualmente pelos gestores de Recursos Humanos é a sua dificuldade em comunicar aos diferentes departamentos da empresa como é que a sua atividade tem impacto positivo no negócio da mesma. Na opinião de Bancalero (2005) a solução passa pela criação de métodos de quantificação da atividade em adequação com a estratégia adotada pela empresa.

Existe hoje um grande paradoxo no que se refere à medição de Recursos Humanos: embora a informação relacionada com os Recursos Humanos da empresa seja cada vez mais comum, os sistemas de informação de Recursos Humanos não permitem uma análise estratégica da informação obtida. Aquilo que se observa é, de facto, uma valorização das métricas necessárias para a atividade de departamentos como o financeiro ou o contabilístico, dando enfoque à dimensão da eficiência mas desvalorizando a efetividade e o impacto dos investimentos realizados na área de Recursos Humanos (Cascio & Boudreau, 2011).

Hoffmann, Lesser, & Ringo (2012), identificam três razões pelas quais os gestores das organizações dão tão pouca relevância à estruturação de modelos que permitam conhecer e antecipar os comportamentos da sua força de trabalho, refletindo-se isso no baixo investimento na área de Recursos Humanos. Primeiro, os gestores tendem a não compreender a vantagem competitiva que pode surgir para a empresa através da sua força de trabalho. Em segundo lugar, muitos gestores consideram demasiado difícil e demorado o acesso à informação necessária. Por último, o facto das organizações não serem detentoras de um modelo que lhes indique de que forma o uso e análise de dados, relativos aos comportamentos dos colaboradores pode ser uma forma de aumentar a competitividade.

A quantificação da atividade de Recursos Humanos é um entendimento que tem vindo a ser procurado por diversos autores e profissionais da área. Bancalero (2007) defende que o desalinhamento entre a retórica sobre importância dada ao Capital Humano e a pouca valorização na prática atribuída pelos gestores à gestão de Recursos Humanos se deve essencialmente ao facto das atividades técnicas terem ainda um papel primordial na maioria dos departamentos de Recursos Humanos das organizações portuguesas. Assim, a tecnicidade das atividades de Recursos Humanos não permitem, sozinhas, alinhar a estratégia do departamento com a da empresa, o que não contribuiu para a dignificação da função do gestor de Recursos Humanos e colocá-lo a par dos gestores de outros departamentos. Com vista a clarificar o papel dos gestores de Recursos Humanos, o autor identifica cinco domínios de competências essenciais:

- Domínio das **técnicas de Recursos Humanos**, onde se incluem conhecimentos ligados à legislação laboral, sistemas de informação de Recursos Humanos, comunicação organizacional, sistemas de medição, atração, *resourcing*, retenção de talento, necessidades e metodologias de formação, estudos salariais e *benchmarking* salariais, avaliação de funções, liderança de equipas, gestão de conflitos, gestão de sistemas de saúde, entre outros;
- Domínio do **conhecimento do negócio** através de uma visão estratégica do mesmo e conhecimento da atividade realizada pela empresa traduzindo-se na

capacidade de alinhamento do plano de Recursos Humanos, com o plano global da empresa;

- Domínio da **gestão da mudança** e da **cultura organizacional**: aqui o gestor de Recursos Humanos deve ter a capacidade de traduzir para o quotidiano das suas ações a estratégia pretendida através da liderança ou da comunicação;
- Por fim, a capacidade de manter a sua “**credibilidade pessoal**”, esta última associada à “guerra dos talentos” e aos processos de *downsizing* que criaram uma imagem dual dos gestores de Recursos Humanos.

Além das referidas, Burkholder, Golas, & Shapiro (2007) acrescentam o desenvolvimento de sistemas de gestão de desempenho, a capacidade de formação e a administração de sistemas de informação de Recursos Humanos.

De forma resumida, esta transversalidade de competências que o gestor de Recursos Humanos deve ter permite-lhe, consoante a atividade que está a realizar num determinado momento, oscilar entre atividades orientadas para as pessoas ou para os processos, sendo de carácter mais operacional ou estratégico.

É com a preocupação de demonstrar que o desempenho da atividade de Recursos Humanos pode ser avaliado de uma forma simples e eficaz que se descreve de seguida de forma mais detalhada quais as ferramentas que permitem medir o impacto das atividades de Recursos Humanos na criação de valor para a empresa, nomeadamente através da utilização de modelos de gestão de desempenho de Recursos Humanos.

## **2.2. A Gestão de Desempenho de Recursos Humanos**

*“Um processo que estabelece um conhecimento partilhado sobre aquilo que tem de ser alcançado e como tem de ser alcançado, e uma abordagem para gerir as pessoas que aumenta a probabilidade de alcançar o sucesso.”*

Weiss & Hartle, 1997 in Armstrong, 2009, pág. 618

Esta secção pretende dar uma breve explicação da temática da gestão de desempenho enquadrada na área dos Recursos Humanos, identificando alguns modelos teóricos que têm vindo a ser desenvolvidos por diversos autores que se dedicam ao



estudo desta área. O objetivo primordial é proporcionar uma base que permita a posterior conceptualização do modelo de gestão da atividade de Recursos Humanos da empresa alvo deste projeto.

Antes de apresentar os referidos modelos, convém contextualizar a gestão de desempenho de Recursos Humanos no contexto organizacional. A gestão de desempenho de Recursos Humanos enquadra-se num contexto mais amplo de um Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos, ilustrado por Camara, Guerra & Rodrigues (2007) da seguinte forma:

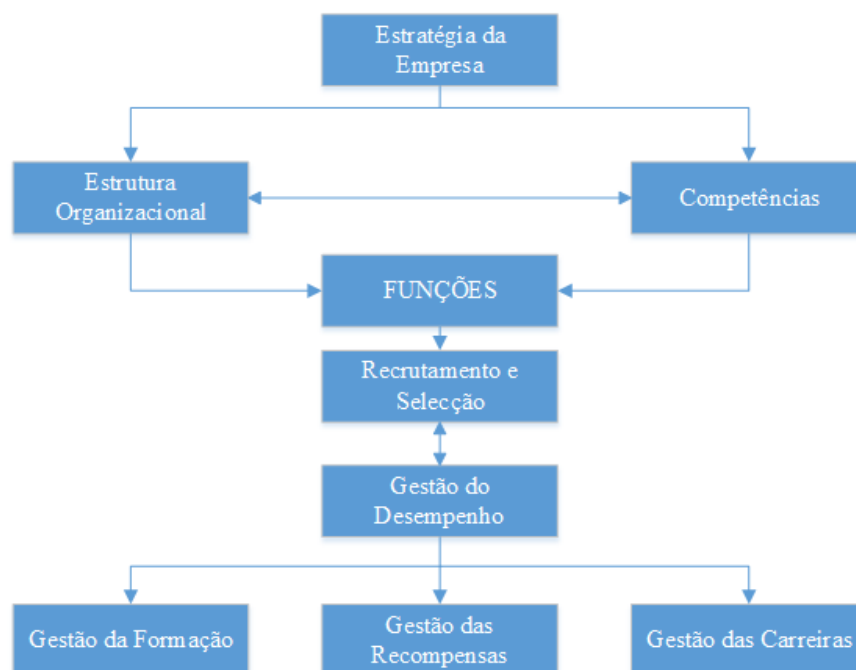


Figura 2: A gestão de desempenho num Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

O desempenho das Pessoas no âmbito organizacional pode distinguir-se de duas formas: avaliação do comportamento do indivíduo, quando o que se quer salientar é a forma como uma determinada atividade deve ser feita; ou avaliação dos resultados, quando aquilo que está em causa é apenas o resultado final proporcionado pela atividade desenvolvida, independentemente da sua forma (Caetano, 2008). A gestão de desempenho pode ainda ser diferenciada, consoante objetivos administrativos e estratégicos. Os primeiros visam sobretudo apoiar a decisão relativamente a aspetos ligados às recompensas salariais, progressões de carreira ou necessidades de formação,

por exemplo. Estrategicamente, o objetivo da gestão de desempenho é o de “motivar e orientar os colaboradores para os objetivos da organização, através do *feedback* sobre o seu desempenho e do aconselhamento (*coaching*) proporcionado pela chefia para melhorar o seu comportamento e os resultados, bem como alinhamento dos seus objetivos com os da organização.” (Caetano, 2008, pág. 25). Nesta dissertação será dada relevância à gestão de desempenho enquanto forma de monitorizar o alcance dos resultados esperados relativamente à definição de objetivos estratégicos, já que o que se pretende destacar é a capacidade do departamento de Recursos Humanos conseguir mostrar à organização o impacto da sua atividade na criação de valor da mesma.

Para uma efetiva medição dos resultados obtidos, que permita dar suporte ao modelo de gestão de desempenho desenvolvido, é necessária a construção de um conjunto de indicadores de acordo com os objetivos propostos. Segundo Bancalero (2007), para uma implementação eficaz do *Scorecard* de Capital Humano será desejável que a organização estabeleça previamente um conjunto de conceitos chave, nomeadamente:

- **Plano estratégico da organização:** deve incluir os pressupostos em que se baseou, os fatores que influenciarão o seu futuro, quantificação dos objetivos a atingir e as táticas que irão materializar a estratégia;
- **People Plan:** é considerado o plano estratégico dos Recursos Humanos. Permite definir prioridades e orientar a atuação dos indivíduos do departamento de Recursos Humanos através da elaboração e medição de um número reduzido de objetivos, necessários para alcançar o plano estratégico da empresa; contribui para uma postura proactiva do departamento de Recursos Humanos, colocando a área a um nível equiparado de outras áreas consideradas fundamentais para a gestão da organização;
- **Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH):** conjunto de práticas, processos e políticas de Gestão de Recursos Humanos necessários para executar o *People Plan*;
- **Resultado de Recursos Humanos:** refere-se ao *Scorecard* que o Sistema de Gestão de Recursos Humanos entrega à organização sob a forma de indicadores estratégicos ou operacionais;

- **Eficiência de Recursos Humanos:** conjunto de tarefas que é necessário executar para que se conclua os resultados de Recursos Humanos, também designados por *performance enablers*;
- **Alinhamento externo:** assegurar o alinhamento entre os objetivos estratégicos da empresa e os resultados de Recursos Humanos, ou seja, é o alinhamento entre o *People Plan* e o plano estratégico da empresa;
- **Alinhamento interno:** procurar o alinhamento entre os Resultados de Recursos Humanos e a Eficiência de Recursos Humanos, ou seja corresponde aos diferentes componentes do Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

Para complementar a análise desenvolvida, foi considerado pertinente abordar os modelos de gestão da atividade de Recursos Humanos de Jac Fitz-Enz e da consultora Watson Wyatt, que se apresenta de seguida.

#### *Gestão do Capital Humano para o Século XXI*

Jac Fitz-Enz apresenta, em 2010, a utilização de um modelo designado por Gestão do Capital Humano para o século XXI (Human Capital Management for the twenty-first century – HMC:21). O contributo deste modelo reside na criação de uma cadeia de valor associada a três momentos temporais distintos e pretende ser uma ferramenta que incorpore um sistema de gestão e medição do desempenho da atividade de Recursos Humanos.

O sistema HCM:21 consiste essencialmente em quatro fases (figura 3):

1. A primeira resulta da **análise** de quais as forças e oportunidades da empresa no contexto do mercado em que se insere, e de que forma estas podem influenciar o Capital Humano, estrutural e relacional da organização. Após a identificação de tais dimensões, estas são colocadas numa matriz para que a empresa consiga perceber a sua influência nestas três áreas.
2. Em segundo lugar está o **planeamento** da força de trabalho necessária não para preencher apenas postos de trabalho, como acontecia na Era industrial, mas para criar uma capacidade de Recursos Humanos sustentável para a organização que se reflita na capacidade de desenvolvimento da mesma.

3. A **produção**, terceira etapa do modelo, tem como objetivo a criação de uma análise estatística que permita conhecer as combinações mais eficientes de *inputs*, desempenho e resultados.
4. A última etapa consiste na **previsão** através de um sistema que conjuga indicadores estratégicos, operacionais e previsionais.

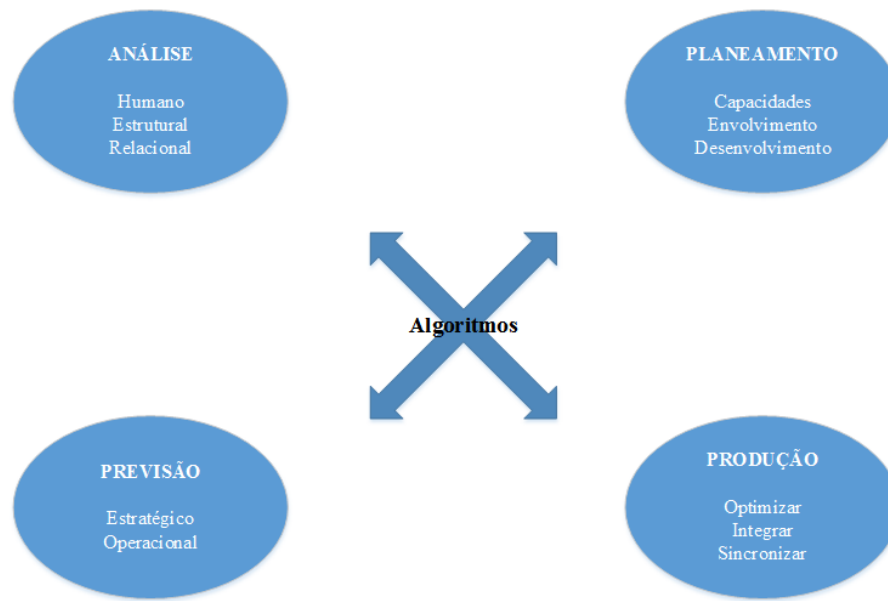


Figura 3: O modelo do HCM:21

Luís Maria Cravino (2010) apresenta a construção de uma cadeia de valor para o modelo HCM:21 com base em três pressupostos: objetividade das métricas construídas; valor acrescentado entregue à organização; e, por último, concentração em poucos indicadores com impacto nas prioridades da estratégia organizacional. A cadeia de valor apresentada (figura 4) pretende refletir a informação referente a acções passadas, aquilo que actualmente representa a realidade da empresa, e ainda quais são os objetivos a atingir futuramente. Para representar os diferentes momentos temporais utilizam-se quatro dimensões distintas e que demonstram, de certa forma, a flexibilidade que deve estar inerente aos critérios utilizados para a definição dos indicadores.

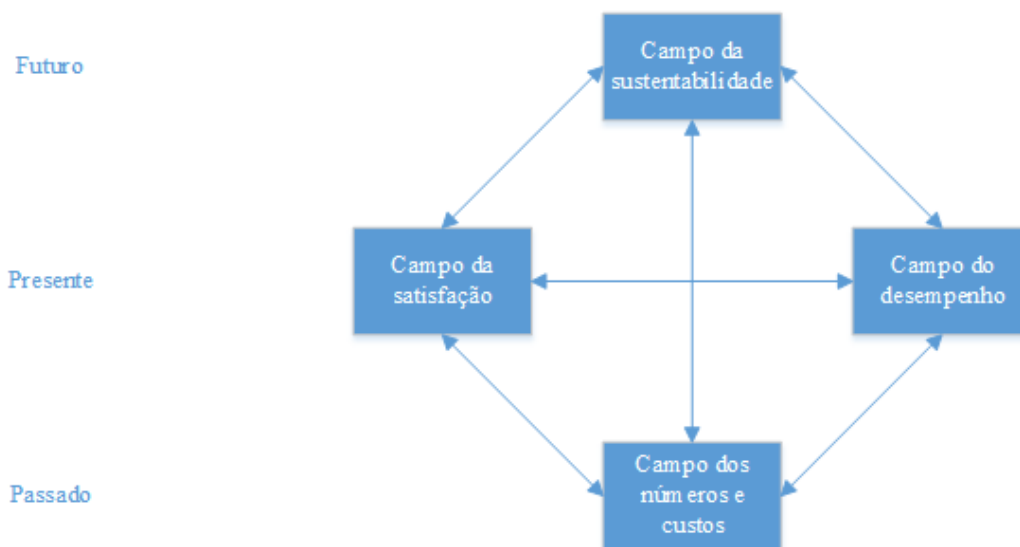


Figura 4: A cadeia de valor para o modelo HCM:21

Para representar o passado, Cravino (2010) sugere a construção de indicadores tais como número de pessoas a trabalhar na empresa e custo total. Estes são os indicadores básicos que qualquer empresa deve ter, são sempre referentes a informação passada e necessários para conhecer, por exemplo, a remuneração paga ao total dos colaboradores da empresa. O desempenho reflete quais os objetivos organizacionais que estão a ser alcançados e de que forma. O autor refere que o objetivo final da razão de existência do departamento de Recursos Humanos baseia-se na contribuição deste para o alcance dos resultados dos colaboradores. Daí que a maior importância recaia na gestão de desempenho propriamente dita e menos na avaliação deste, já que é considerada uma parte com uma influência menor no contributo que pode dar aos colaboradores para o alcance dos resultados. Nesta área poderá ser criado um indicador de taxa de colaboradores que atingem os seus objetivos ou grau de concordância entre as competências requeridas e as existentes. O terceiro elemento presente é o da satisfação, existe uma relação entre este elemento e o anterior: pessoas cujo trabalho é bem desempenhado são, por norma, pessoas mais satisfeitas e pessoas mais satisfeitas têm também maior produtividade. O envolvimento de um colaborador na organização, ou qual a taxa de retenção, são formas de conhecer a satisfação dos colaboradores. Uma quarta área identificada é a da sustentabilidade. O autor divide-a tendo em conta duas perspetivas de análise. Uma englobando o talento e conhecimento organizacional, e

outra referente ao fluxo e ao *stock*. Nesta abordagem, Cravino refere “que aquilo que melhor avalia qual será o fluxo e *stock* de ativos de uma empresa no futuro é o seu atual fluxo e *stock* de talento e conhecimento.” (Cravino *in* Fitz-Enz, 2010, pág. 24). Por exemplo, o conhecimento organizacional de uma empresa é maior consoante a quantidade de patentes, bases de dados ou documentos técnicos que esta possuir (*stock*) ou ainda o fluxo de talento está positivamente relacionado com a percentagem de posições chave na empresa com um sucessor identificado. Desta forma, uma empresa ou departamento de Recursos Humanos deve, ao contrário do que muitas vezes acontece na prática, definir primeiro o que deve a gestão de Recursos Humanos fazer e só depois definir aquilo que esta deve medir.

### *Índice de Capital Humano*

Em 1999, a Watson-Wyatt desenvolveu o *Human Capital Index* (HCI), ou Índice de Capital Humano, com o objetivo de calcular a correlação existente entre o valor da empresa para os acionistas e as práticas de gestão de Recursos Humanos. Este modelo apresenta uma nova perspetiva de análise do desempenho da atividade de Recursos Humanos na organização dado que se concentra mais nas práticas existentes e menos nos resultados obtidos através dos processos de Recursos Humanos realizados.

O modelo identifica quais as políticas e práticas de Recursos Humanos que melhor se associam ao valor acionista da empresa. Este índice utiliza uma escala de 0 a 100 sendo que quanto mais alta for a pontuação atribuída à empresa relativamente à sua utilização de práticas de Recursos Humanos identificadas neste índice, maior será o valor acionista associado. Trinta práticas chave de Recursos Humanos estão associadas a um aumento do valor de mercado da empresa de 30%. Estas práticas estão relacionadas essencialmente com formas claras de compensação, excelência no recrutamento, integridade na forma de comunicação e local de trabalho flexível e colegial (Watson Wyatt, 2001/2002). Este torna-se um claro exemplo de um modelo capaz de articular a utilização de medidas financeiras e não-financeiras para avaliar a performance da gestão dos Recursos Humanos.

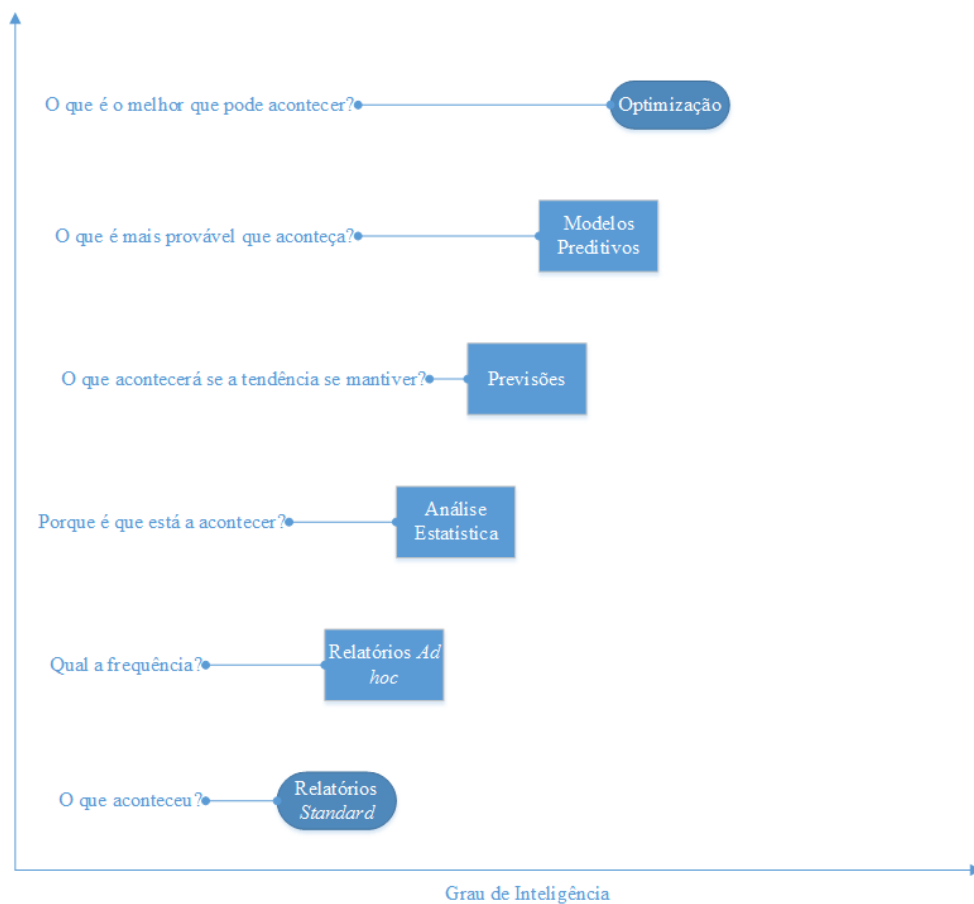
### **2.2.1. Fases de Implementação de um Modelo de Gestão de Desempenho de Recursos Humanos**

A medição dos Recursos Humanos no interior de uma organização passa também por fases distintas. Numa primeira fase, espera-se que o departamento de Recursos Humanos disponibilize à empresa informação histórica sobre os próprios processos que executa, de forma alinhada com os objetivos organizacionais, e só numa fase posterior desenvolva uma análise preditiva, daquilo que espera que venha a acontecer no futuro. À medida que o departamento for evoluindo nesta análise, maior será o valor relativo entregue pela atividade de Recursos Humanos à empresa. Para que o processo de medição ocorra de uma forma consistente e duradoura é necessário seguir uma certa ordem sobre quais os dados deverá o departamento reunir primeiro (Fitz-Enz, 2010):

1. Manter um registo sobre os processos realizados, quer sejam de contratação, formação & desenvolvimento, retenção ou outros. Este registo permitirá conhecer quais as atividades que poderão ser melhoradas, aumentando assim a produtividade.
2. Definir a relação existente entre o trabalho dos Recursos Humanos e os objetivos organizacionais, colocando em evidência o contributo da área para o negócio.
3. *Benchmarking* dos resultados para que possam ser identificadas possíveis ações de melhoria, aumentando a competitividade da empresa.
4. Entender os comportamentos passados e os respetivos resultados. Este passo permite identificar tendências mas não deve ser uma extrapolação para o que irá acontecer no futuro dada a volatilidade e rápida mudança dos contextos em que se inserem as organizações.
5. Realizar análise preditiva, ou seja, criar uma relação entre a informação conhecida no presente com aquilo que irá acontecer no futuro. Este tipo de previsão só é possível através da aquisição de conhecimento dos acontecimentos passados e presentes e da identificação de determinadas tendências e padrões de comportamento, bem como o acesso às ferramentas que permitem perceber a probabilidade de um acontecimento futuro. A

análise preditiva poderá permitir conhecer, por exemplo, o retorno do investimento feito numa ação de formação ou num processo de contratação.

Tal como foi referido, à medida que aumenta o grau de complexidade da análise dos dados de Recursos Humanos, aumenta também o grau de conhecimento e inteligência desses mesmos dados (figura 5), permitindo um maior conhecimento dos resultados obtidos, bem como previsões sobre melhorias e oportunidades a implementar no futuro.



**Figura 5: Fases de implementação de um modelo de medição**

Cascio & Boudreau (2011) destacam os níveis de sofisticação do uso dos processos analíticos de Recursos Humanos, utilizados pelo Google's People Analytics Group. A passagem para um nível superior de cada um dos conceitos a seguir mencionados implica o domínio do nível anterior:



1. **Contagem:** garantir que toda a informação relevante de Recursos humanos está medida, atualizada, organizada e acessível.
2. **Contagem inteligente:** através da informação disponível, projetar estimativas para o que será a organização no futuro nas dimensões medidas.
3. **Entendimento:** identificação das causas das tendências identificadas.
4. **Influência:** depois de conhecidos os dados, tendências e causas, o passo seguinte é o de tentar provocar a mudança para atingir os resultados desejados, envolvendo a organização.

Ainda relacionado com o processo de implementação de um modelo de gestão de desempenho de Recursos Humanos, Burkholder, Golas, & Shapiro (2007) identificam cinco aspetos a ter em consideração:

1. Manter o controlo dos dados;
2. Medir de forma consistente;
3. Monitorizar periodicamente os indicadores de atividade;
4. Fazer ajustamentos;
5. Experimentar analisar a informação de diferentes formas.

Cardy & Brian (2011) consideram, de uma forma simples e resumida, as seguintes etapas de implementação do processo de gestão de desempenho:



Figura 6: Ciclo da avaliação de desempenho

O *Scorecard* de Capital Humano, cujo destaque tem vindo a ser dado por alguns autores, como Bancalero, pode ser considerado como uma componente específica do BSC já que foca a sua atenção na construção de indicadores de Recursos Humanos

propriamente ditos (Bancaleiro, 2007). Segundo este autor, as seis fases essenciais para uma correta implementação de um *Scorecard* de Capital Humano são:

- Perceber o plano estratégico do negócio;
- Elaborar o *People Plan*;
- Criar indicadores;
- Verificar alinhamentos;
- Comunicar e implementar;
- Avaliar de forma periódica o plano aplicado.

Durante o processo de implementação de qualquer modelo de medição, independentemente de ser nesta ou outra área da empresa, deve ser dada especial atenção às formas como a mudança é sentida e vivida por todos os colaboradores, e de que forma pode esta ser gerida.

### **2.2.2. Cuidados a ter na Construção de Indicadores**

Embora a medição da atividade de Recursos Humanos ainda seja um tema longínquo para muitas realidades empresariais, existem outras onde a crença dos gestores é a de que a melhor forma de gerir é através da utilização de um número elevado de métricas. Estas permitirão controlar o comportamento dos colaboradores que se comportam em função dos indicadores utilizados para avaliar a sua performance, no entanto, esta relação não é totalmente linear (Cravino in Fitz-Enz, 2010). Ao longo do seu percurso profissional como consultor, e do seu contacto com diversas empresas e os seus respetivos sistemas de gestão, Cravino identificou a criação de um problema ligado aos sistemas de gestão resultante da criação de um número de indicadores desproporcional às necessidades da empresa. Este problema referido pelo autor, deve-se a cinco factos essenciais:

- O significado das medições e dos parâmetros no contexto da própria empresa;
- A utilização de extremos: muitas empresas utilizam de forma excessiva o *benchmarking* esquecendo a realidade em que se inserem, enquanto noutras a tomada de decisão do gestor é sempre baseada quer nas suas decisões

passadas, quer nos manuais e procedimentos internos, sem olhar a possíveis soluções fora daquele contexto;

- A importância relativa dada à medição dos processos em detrimento da medição dos resultados, esquecendo que os processos servem para gerar resultados e que estes são o fim último da existência da atividade;
- O pensamento de que tudo o que é medido corresponde a tudo o que existe e de que tudo o que é medido pode ser gerido;
- A influência do passado na medição, quando esta não permite medir o presente nem prever o futuro.

Tendo este aspeto em consideração, ao iniciar um processo de medição é importante ter em conta qual o número ideal de indicadores a ter para evitar por um lado, a falta de informação considerada relevante para a obtenção de determinado indicador e, por outro lado, cair na tentação de apresentar um conjunto de indicadores exagerados à organização que não permitam leituras claras e a tomada de decisões estratégicas.

Contrastando com aquilo que é descrito anteriormente, existem também muitos gestores de Recursos Humanos para os quais a medição não integra a gestão da atividade do seu departamento, o que diminui o reconhecimento destes profissionais no interior da organização. Segundo Bancalero (2007), os argumentos que apresentados pelos gestores de Recursos Humanos para a não medição do Capital Humano são:

- A medição é um método demasiado objetivo para a subjetividade que a atividade de Recursos Humanos exige;
- A medição responsabiliza aqueles que não atingem as metas pretendidas;
- A execução destas medidas é demasiado complexa exigindo a obtenção de formação adequada por parte destes profissionais (no entanto, Bancalero (2007), contra-argumenta afirmando que podem ser criados indicadores de medição simples e de fácil manuseamento para todos).

Paralelamente à discussão da pertinência da medição do desempenho da atividade de Recursos Humanos, quando se opta pela sua aplicação é importante considerar que a sua eficácia depende também da forma como os indicadores são

desenhados. A construção incorreta de um indicador pode conduzir à incapacidade de obter informação fiável relativamente ao facto que se pretende medir. Assim, Locke e Latham desenvolveram, em 1990, a teoria da fixação dos objetivos, segundo a qual, a fixação de metas específicas e elevadas para o colaborador conduz a um aumento do seu desempenho relativamente à ausência das mesmas. Para garantir a sua clareza e imparcialidade, os objetivos devem obedecer a um conjunto de características designadas pelo acrónimo SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Relevant e Time bound*). Isto significa que um objetivo deve, tanto quanto possível, ser específico sobre qual a atividade concreta que se espera do colaborador, mensurável, atingível, relevante para a atividade exercida e indicando de forma inequívoca quando se espera que o objetivo seja atingido.

Uma das grandes vantagens deste modelo é a facilidade com que se podem incluir competências comportamentais, de importância crescente no atual contexto organizacional. Uma outra extensão deste modelo, desenhado inicialmente para incluir apenas objetivos individuais, é a capacidade de adaptação a objetivos de equipa ou de departamentos.

Adicionalmente, Burkholder, Golas, & Shapiro (2007) acrescentam que a utilização de métricas de desempenho deve ser credível, relevante e legítima, medindo o que de facto é pertinente e tendo em consideração qual o propósito da sua utilização para a empresa: utilização pública ou privada. Os mesmos autores defendem ainda que uma métrica válida caracteriza-se por:

- Ser limitada a dois ou quatro resultados a ser medidos;
- Fazer sentido a todos aqueles que a ela estão relacionados;
- Ser fácil de entender e medir;
- Conduzir a uma melhoria de desempenho contínua;
- Ser baseada no que foi definido antes do início do trabalho.

Na mesma obra, os autores fazem ainda referência aos erros relativo às métricas utilizadas na medição de performance que se devem evitar: definição de informação em excesso, utilização de informação não adequada à audiência, não articulação clara entre a métrica utilizada e o problema ao qual é suposto a mesma responder, tentar atingir

objetivos demasiado diversos com um único relatório e acreditar que a informação de que dispomos é uma representação completa da realidade. Burkholder, Golas, & Shapiro (2007) identificam quatro características que não devem estar presentes numa métrica ou indicador:

- Estratégicas, não se pode medir a estratégia;
- Complexas;
- Numerosas;
- Exclusivas.

### 3. Metodologia

No presente capítulo pretende-se explicar de forma detalhada qual a metodologia utilizada no estudo deste caso. A elaboração da proposta apresentada no final deste projeto foi realizada tendo por base a observação do ambiente organizacional da empresa e o contacto diário em contexto de trabalho com o departamento corporativo de Recursos Humanos, através da realização de um estágio curricular durante um período de seis meses. Para além disso, recorreu-se à análise documental e, de forma complementar, à elaboração de entrevistas.

#### 3.1. Apresentação da Empresa

Para ajudar à compreensão dos critérios utilizados no processo de recolha de dados, em especial no que se refere às entrevistas, foi considerada pertinente a inclusão de um subcapítulo onde se apresentasse a empresa, nomeadamente as áreas de produção, geografias onde está presente e organização interna.

*“A Colep, empresa do Grupo RAR, é líder europeu e brasileiro de contract manufacturing de produtos de cosmética, higiene pessoal, cuidado do lar e farmacêutica de venda livre e um importante fabricante de embalagens metálicas e plásticas. Com um volume de negócios de 543 milhões de euros, a Colep emprega cerca de 3600 colaboradores em Portugal, Alemanha, Brasil, Espanha, Polónia e Reino Unido.”*

Colep Portugal, S. A., 2013a<sup>1</sup>

A Colep foi fundada em 1965 por Ilídio da Costa Leite de Pinho com o foco da produção de embalagens metálicas. Ao longo dos anos, a empresa foi alargando as suas áreas de negócio, bem como as geografias onde está representada. Atualmente, a Colep produz aerossóis e embalagens metálicas (estas últimas para a área de pintura e para a área alimentar) e, em menor escala, embalagens plásticas. Além da produção de embalagens, a Colep proporciona um serviço integrado de impressão das embalagens metálicas, enchimento de aerossóis e líquidos e reembalamento. Os aerossóis produzidos têm três grandes sectores de consumo: a área da saúde (saliva artificial, alívio de dores, tratamento de feridas, CO<sup>2</sup>, entre outros), área de beleza e cuidados

---

<sup>1</sup> Dados relativos ao ano de 2012.

peçoais (cuidados de corpo, desodorizantes e antitranspirantes, produtos solares, produtos para barbear, entre outros) e ainda a área de produtos para o lar (ambientadores, insecticidas, produtos de limpeza, lubrificantes, entre outros).

A empresa está inserida no grupo empresarial do norte RAR. Além dos negócios das embalagens e enchimento, o grupo RAR está presente no negócio alimentar (Imperial P. A., RAR Açúcar e Vitacress), na imobiliária (RAR Imobiliária), nos serviços (Acembex, Centrar, Comp-RAR Central de Compras e RAR Serviços de Assistência Clínica) e ainda no turismo (Geostar). Ao todo, o grupo emprega mais de 6000 colaboradores, estando presente em Portugal, Espanha, Reino Unido, Alemanha, Polónia e Brasil. Apenas um terço do EBITDA consolidado de 2012 foi gerado em Portugal, tendo as geografias fora da Europa contribuído com 15% desse mesmo valor. A Colep representa aproximadamente 50% do volume de negócios de todo o grupo.

A Colep posiciona-se no mercado como sendo uma empresa *Business-to-Business*, ou seja o seu negócio passa por produzir para outros negócios. Desta forma, a empresa não tem marca própria nem possui capacidade de influenciar diretamente os consumidores finais. Até hoje a empresa não tem tido um negócio enchimento com as denominadas “marcas brancas” por não se ter dotado das competências específicas requeridas para o seu desenvolvimento.

### *Organograma*

Na Europa, a empresa está organizada em quatro divisões de negócio (figura 7): *Packaging*, *Consumer Products*, *Healthcare* e *Product Supply Group*. A divisão do *Packaging* dedica-se à produção e venda de embalagens, nomeadamente, aerossóis e latas e embalagens plásticas, bem como a sua impressão. A divisão de *Product Supply Group* tem o seu foco essencial no enchimento das embalagens e embalamento. A divisão de *Consumer Products* e de *Healthcare* são responsáveis pela venda dos produtos acabados aos clientes, sendo a primeira responsável pela venda de produtos de *cuidados pessoais (personal care)* e a segunda por produtos de farmácia de venda livre (*over-the-count*).

Os departamentos de suporte ao negócio são o departamento Financeiro e de Gestão de Sistemas (designado por *Finance & Management Systems*), o departamento

de Recursos Humanos e o departamento Marketing e Inovação (*Marketing & Innovation*). Este departamento é responsável pelo *marketing* da empresa bem como pela formulação de novos produtos, contando para isso com quatro centros de inovação em Portugal, Alemanha, Polónia e Reino Unido.

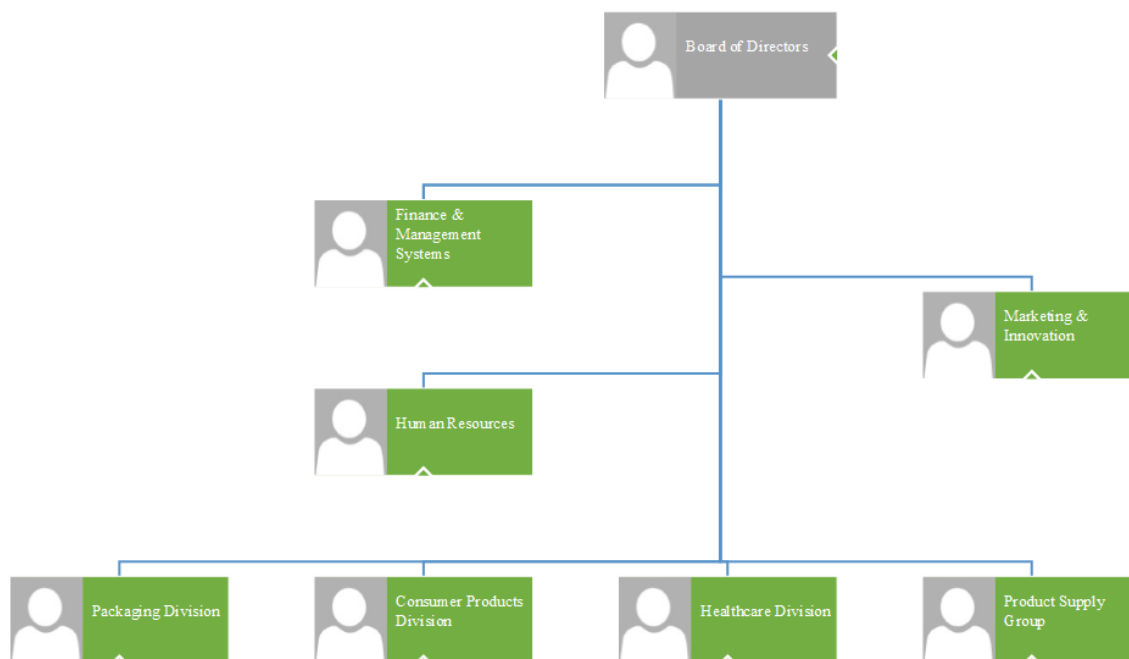


Figura 7: Organograma da empresa (para o ano de 2013)

De acordo com o Relatório e Contas do grupo para o ano de 2012, o volume de negócios da empresa cresceu 6,3% relativamente ao ano de 2011, sendo o maior contributo dado pela actividade de negócio no Brasil, com um crescimento de 23%, tendo a atividade na Europa crescido 3%. A sua posição competitiva e a relação de longo-prazo estabelecida com os seus clientes permitiu um reforço da sua posição nas operações de *contract manufacturing*, contrariando a tendência desfavorável da conjuntura económica Europeia. Ao mesmo tempo que mantém a sua posição de liderança nas operações de enchimento de aerossóis, a empresa vai também aumentando a sua quota de mercado no enchimento de produtos não-aerossol. No segmento do *packaging*, cujo principal destino das embalagens metálicas fabricadas são os mercados Português e Espanhol, foi possível observar um ligeiro crescimento das operações. O segmento de enchimento de produtos não aerossol, tanto *personal care* como *household*, obteve um crescimento acentuado no mercado Brasileiro, onde a conjuntura económica



do país é propícia a uma maior procura de bens de consumo. Existe ainda uma perspectiva de forte crescimento da atividade de enchimento de aerossóis no Brasil, uma vez obtida a licença de funcionamento por parte da Colep Provider Aerossol (CPA) o que lhe permite ter as condições de satisfazer finalmente os volumes contratados com um conjunto relevante de clientes.

A divisão de negócio do *Healthcare* também foi reorganizada, de modo a permitir um aumento da importância deste negócio na organização, através da criação das condições requeridas para esta área de negócio, nomeadamente com o cumprimento das necessárias certificações internacionais, nomeadamente a da FDA (Food and Drugs Administration) Americana. Desta forma, a dispersão geográfica da Colep, associada ao alargado portefólio de produtos que produz, permite-lhe reduzir o risco de negócio em ciclos económicos desfavoráveis.

### **3.2. *Objetivos de Investigação***

O principal objetivo que se pretende alcançar através da investigação desenvolvida é a apresentação de um *Scorecard* de Capital Humano sustentado, tendo por base os modelos teóricos anteriormente analisados e garantindo o alinhamento com os objetivos organizacionais, analisando-os sob diferentes perspetivas. Através da comparação com a estratégia do departamento corporativo de Recursos Humanos, os documentos existentes na empresa e os dados recolhidos através das entrevistas, espera-se elaborar uma proposta que permita, de uma forma abrangente, medir a performance da atividade de Recursos Humanos com maior grau de importância quer para a empresa, quer para o departamento.

Mais concretamente, os objetivos a que se pretende chegar após a conclusão da investigação são:

1. Perceber o grau de conhecimento dos colaboradores sobre a estratégia corporativa;
2. Entender as estratégias dos diferentes departamentos das pessoas inquiridas e o respetivo alinhamento com a estratégia da empresa;
3. Identificar possíveis ações preventivas e de melhoria que permitam à empresa fortalecer-se relativamente ao mercado em que se insere e tornar-se

mais sustentável, adotando uma perspectiva mais de prevenção e menos de correção;

4. Conhecer as equipas, as suas forças e fragilidades de modo a obter um conhecimento alargado das pessoas, das divisões e dos departamentos abrangidos;
5. E finalmente, conhecer a perspectiva dos diferentes entrevistados sobre as ferramentas de medição relativas aos Recursos Humanos e as áreas que consideram mais urgentes medir e por que motivos.

### **3.3. Procedimentos de Recolha de Dados**

O processo de investigação e recolha de dados, que permitiu suportar a proposta apresentada, baseou-se em três contributos distintos: a observação – pela característica natural da inserção na empresa em contexto de trabalho; análise de documentação da organização – disponibilizada pela empresa; e análise de discurso – através da realização de entrevistas a colaboradores. De seguida, é explicada cada um destes procedimentos e a justificação do seu contributo para a dissertação.

#### **3.3.1. Observação**

A realização deste projeto surgiu em concordância com a nova estrutura e estratégia desenhada para o departamento corporativo de Recursos Humanos da empresa, assente essencialmente na elaboração de práticas e processos comuns entre todas as localizações em que a empresa está representada. Neste sentido, a construção de um modelo de gestão de desempenho visa não só monitorizar resultados de Recursos Humanos considerados críticos para a execução da estratégia desenhada como também reforçar e comunicar à restante organização o impacto na criação de valor de um departamento de suporte ao negócio como este.

O contacto diário com o departamento corporativo de Recursos Humanos, ao longo do tempo de duração do estágio curricular, foi considerado fundamental para o desenvolvimento da proposta de *Scorecard* de Capital Humano. Embora com o apoio substancial da análise documental e do discurso dos colaboradores alvo da investigação, a observação da dinâmica da empresa ao longo deste tempo permitiu desenvolver uma análise crítica do tema e da adaptabilidade do projeto apresentado à realidade e ao momento atual da organização.

Assim, a integração nas atividades do dia-a-dia da organização, em especial do departamento, possibilitou a participação em alguns dos projetos identificados na estratégia corporativa dos Recursos Humanos, aprofundando o conhecimento adquirido e a verificação do alinhamento e coerência das análises documental e do discurso.

### **3.3.2. Documentação**

Pela análise de alguns documentos disponibilizados pela empresa pôde estudar-se de forma detalhada os aspetos relacionados com a sua estratégia corporativa da empresa e do departamento de Recursos Humanos.

Através da apresentação corporativa e do manual de acolhimento da empresa foi possível conhecer a missão, visão e valores desta, bem como a respetiva ambição estratégica, áreas de atuação das diferentes divisões de negócio e a sua proposição de valor. A partir do Relatório e Contas do grupo e do relatório anual consolidado da empresa completou-se a informação já existente sobre a mesma, analisando perspetivas de crescimento, a forma como as diferentes localizações se encontram organizadas formalmente e as respetivas consequências desse tipo de organização para a empresa e a implementação da sua estratégia corporativa. No que respeita à caracterização estratégica do departamento corporativo de Recursos Humanos e áreas prioritárias de desenvolvimento e atuação, o apoio da análise documental foi realizado com base nas apresentações oficiais existentes do departamento, nomeadamente o *Human Resources Roadmap*.

### **3.3.3. Entrevistas**

Tal como já tinha sido referido inicialmente neste capítulo, a entrevista foi outra das opções utilizada neste estudo, permitindo conhecer com maior detalhe a perceção dos colaboradores da empresa relativamente à atividade de Recursos Humanos e o respetivo alinhamento com a estratégia corporativa.

#### *Entrevistados*

Foram realizadas entrevistas a dois grupos distintos de colaboradores da empresa: um grupo que abrangeu as equipas de Recursos Humanos locais e corporativa e um outro que incluía maioritariamente membros da equipa de gestão corporativa da empresa. A escolha dos entrevistados obedeceu a três critérios distintos:

- Relativamente aos departamentos de Recursos Humanos procurou-se inquirir todos os elementos das equipas locais e corporativa (exceto pessoas a frequentarem programas de estágio);
- O segundo grupo englobou o CEO, os diretores de cada uma das divisões da empresa (divisões de negócio e de suporte ao negócio) e, quando assim foi possível, um responsável por um departamento da divisão.
- Além dos critérios acima referidos, os inquiridos deveriam possuir bons conhecimentos a nível de Inglês ou Português, para uma forma de comunicação eficaz (dado que alguns elementos apenas possuíam conhecimento de Alemão ou Polaco, línguas não dominadas pela autora desta dissertação).

Os colaboradores da Colep no Brasil não foram incluídos nesta amostra devido à forma de participação da empresa nesta região. De facto, a Colep está presente no Brasil através de participações de capital maioritárias nas empresas CPA, Provider e Total Pack. O facto de estas participações revestirem um posicionamento de parceria, com as consequentes implicações em termos de estabelecimento de prioridades, faz com que não exista ainda um pensamento da organização de forma tão global nem adoção de práticas e processos corporativos em concordância com os Europeus.

O convite feito aos entrevistados para a sua participação foi realizado de forma presencial ou por correio eletrónico, identificando claramente o enquadramento em que a entrevista se iria realizar, nomeadamente, para a concretização de um projeto de estágio no âmbito da conclusão do mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos cujo tema principal consistia na construção de uma proposta de *Scorecard* de Capital Humano para a organização. Foi pedida a colaboração numa entrevista presencial ou recorrendo à plataforma de comunicação Skype™, sempre que a distância geográfica o justificava. Uma terceira alternativa colocada a três elementos da amostra foi a realização da entrevista de forma escrita com o envio prévio do guião, o que acabou por não se concretizar. As entrevistas foram realizadas em ambientes com pouco ruído (como gabinetes e salas de reuniões da empresa), permitindo uma maior qualidade de gravação, sendo posteriormente transcritas na íntegra. Todos os dados utilizados no respetivo tratamento dos mesmos (tais como dados demográficos) foram considerados à

data da realização das entrevistas e, no caso dos não entrevistados, à data da última entrevista realizada.

A amostra escolhida para a realização das entrevistas foi constituída por um total de 20 pessoas. Deste grupo, a taxa de indivíduos que responderam à entrevista foi de 90%, o que representa um total de 18 pessoas (figura 8). Do total dos respondentes, 78% realizaram a entrevista presencialmente e 22% através do Skype™, o que representa respetivamente 14 e 4 pessoas (figura 9). Destes, 83% autorizou a gravação da entrevista, sendo que neste grupo se incluem todos os indivíduos cuja entrevista foi realizada por Skype™ (figura 10).



Figura 8: Taxa de participação da amostra (em percentagem)



Figura 9: Modo de participação (em percentagem)

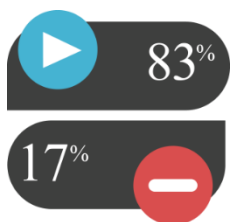


Figura 10: Autorização para a gravação da entrevista (em percentagem)

No que respeita à caracterização dos dados demográficos da população incluída na amostra, analisaram-se as dimensões relativas à taxa de distribuição por género, idade, nacionalidade, país de residência e habilitações escolares. Nesta perspetiva, 75%

da amostra pertence ao sexo masculino e 15% ao sexo feminino (figura 11), o que representa uma amostra de 5 mulheres, sendo que todas pertencem às equipas locais do departamento de Recursos Humanos o que evidencia a forte tendência da empresa para uma equipa de liderança representada essencialmente por homens. Relativamente à amostra por grupo etário, a sua distribuição é mais homogénea: 35% dos indivíduos têm entre 26 e 35 anos; 20% têm entre 36 e 45 anos; 35% entre 46 e 55 anos e 5% entre 56 e 65 anos de idade (figura 12).

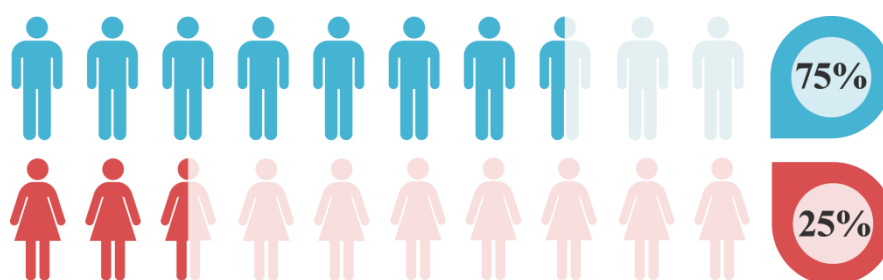


Figura 11: Distribuição da amostra por género (em percentagem)

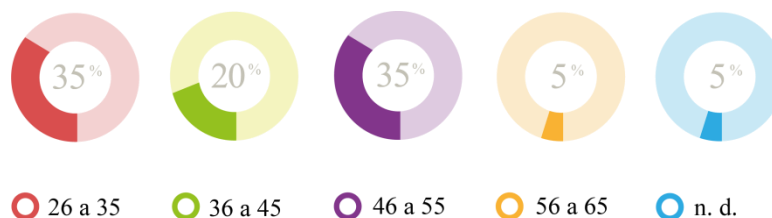


Figura 12: Distribuição da amostra por grupo etário (em percentagem)

Tal como é possível observar na figura 13, a maior parte dos indivíduos é de nacionalidade Portuguesa e reside em Portugal (70% e 65%, respetivamente), seguida da Alemanha de onde fazem parte e onde residem 15% e 25% dos indivíduos, respetivamente. Também no que respeita ao grau de habilitações é possível encontrar uma dispersão acentuada dos dados: 5% dos indivíduos têm o ensino secundário, 85% têm o grau de licenciado e 5% o grau de doutoramento (figura 14).

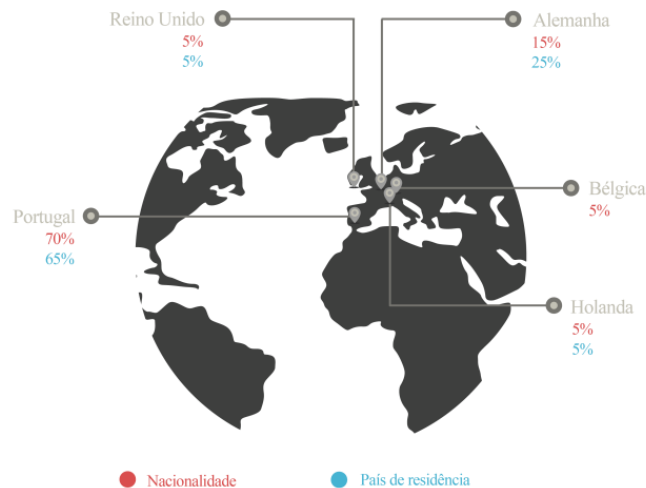


Figura 13: Distribuição da amostra por nacionalidade e país de residência (em percentagem)

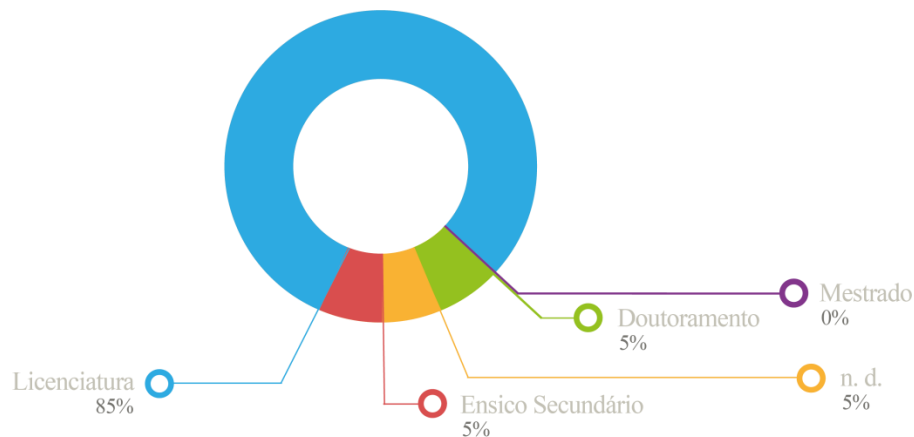


Figura 14: Distribuição da amostra por grau de habilitações (em percentagem)

No que diz respeito à distribuição da amostra relativamente a dados organizacionais, esta foi analisada tendo em conta a antiguidade na empresa (em anos); a divisão a que pertencem e o respetivo grau de responsabilidade. Assim, 15% dos inquiridos estão há menos de um ano na empresa; 35% estão entre 1 e 5 anos; 10% entre 6 e 10 anos; 5% entre 16 e 20 anos; 15% entre 21 e 25 anos e 10% estão na empresa há mais de 25 anos (figura 15). Analisando a distribuição da amostra relativamente à divisão a que pertence no interior da organização (figura 16), pode dizer-se que 5% localiza-se no *Board of Directors* (BoD); 10% pertence ao departamento de *Finance & Management Systems* (F&MS); 15% ao *Marketing & Innovation* (M&I); 35% da amostra pertence ao departamento corporativo de Recursos Humanos (CHR); 15% ao

*Consumer Products Division* (CPD); 15% ao *Product Supply Group* (PSG); 5% à divisão do *Packaging* (P); e, os restantes 5%, à divisão de *Healthcare* (H). Dado que, à data das entrevistas, a nova estrutura de Recursos Humanos ainda não estava totalmente formada quer na Alemanha quer na Polónia, as equipas locais presentes nestes países encontram-se dispersas pelas divisões de PSG e CPD, diminuindo o peso dos Recursos Humanos corporativos na dimensão analisada. Relativamente ao grau de responsabilidade, foi atribuído o grau 1 aos indivíduos que não reportam a ninguém no interior da organização (apenas aos *shareholders*); grau 2 aos directores incluídos no *Corporate Management Team* (CMT) e cujo reporte é feito directamente ao CEO da empresa; grau 3 aos indivíduos que reportam directamente aos indivíduos com grau de responsabilidade 2; e grau 4 a quem reporta directamente a alguém considerado de grau 3. Assim, 5% da amostra foi identificada com grau de responsabilidade 1; 35% com grau 2; a mesma percentagem atribuída aos indivíduos da amostra de grau 3; e, finalmente, 25% da amostra é caracterizada pelo grau de responsabilidade 4 (figura 17).

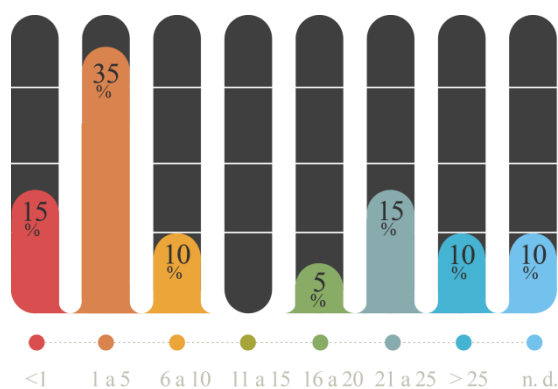


Figura 15: Distribuição da amostra por antiguidade na empresa (em anos)

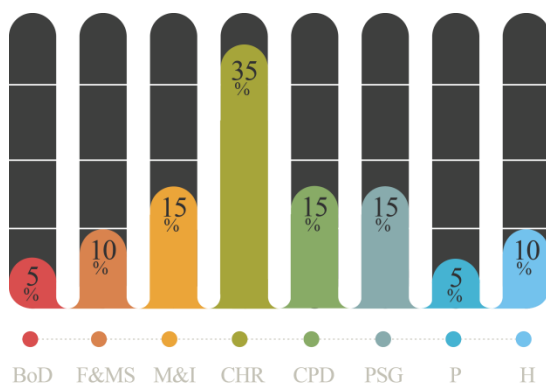


Figura 16: Distribuição da amostra por departamento (em percentagem)



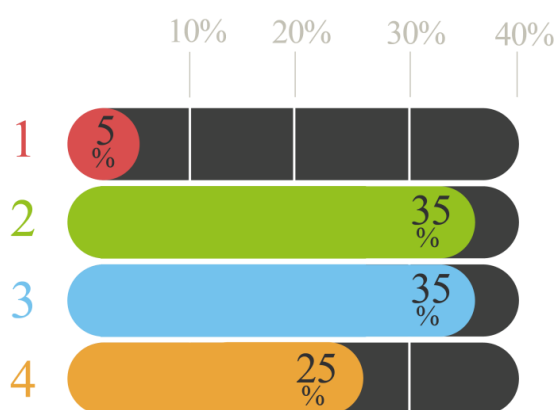


Figura 17: Distribuição da amostra por grau de responsabilidade (em percentagem)

### Guião

A realização das entrevistas ocorreu tendo por base a elaboração prévia de três guiões distintos: um para as equipas de Recursos Humanos (anexo A), um para os restantes departamentos entrevistados (anexo B) e outro para o CEO da empresa (anexo C).

Todos os guiões utilizados tiveram em comum um primeiro grupo de questões (consultar tabela 2 no final deste capítulo) relativos à caracterização da empresa (questões A, B e C), onde se procurou avaliar o grau de conhecimento de cada um relativamente à estratégia, as principais vantagens e eventuais fragilidades da empresa para alcançar os respetivos objetivos estratégicos. Além deste grupo, todos os entrevistados responderam, com as necessárias adaptações, às questões relacionadas com a caracterização das pessoas – colaboradores da empresa (terceiro grupo, questões H e I) e ao *Scorecard* de Capital Humano (quarto grupo, questões J e L). Salienta-se que, relativamente ao grupo três as questões foram colocadas no sentido da caracterização da equipa em que o colaborador estava inserido, à exceção da entrevista ao CEO em que esta foi colocada de uma forma mais genérica em relação à empresa, confundindo-se com as perguntas B e C.

No que diz respeito ao segundo grupo de questões (D.1, D.2, E, F.1, F.2, G.1, G.2) – caracterização do departamento (não incluído no guião elaborado para o CEO, por não ser responsável por um departamento em específico da organização) – o

principal objetivo era o de conhecer o alinhamento entre a estratégia das diferentes áreas de negócio e a estratégia da empresa como um todo, tentando também perceber de que forma esta era implementada. Particularmente no departamento de Recursos Humanos, a informação recolhida permitiu analisar o grau de conhecimento da equipa relativamente aos processos a serem implementados e a coerência do discurso com a análise documental efetuada.

### *Análise das Entrevistas*

Após a realização das entrevistas, procedeu-se à transcrição integral das mesmas e à respetiva análise de conteúdo. A análise de conteúdo, debruça-se sobre mensagens e formas de comunicação e a sua manipulação tem como principal objetivo “evidenciar indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem” (Bardin, 2009, pág. 48). Tal como refere o autor, este processo diferencia-se da análise documental, uma vez que esta última é feita sobre documentos e visa essencialmente apresentar a informação de uma forma condensada e armazenada.

A cada entrevista realizada foi atribuído um código que permitiu, de uma forma mais célere, identificar a divisão de negócio (BoD – *Board of Directors*, CPD – *Consumer Products Division*, M&I – *Marketing & Innovation*, F&MS – *Finance & Management Systems*, H - *Healthcare*, P - *Packaging*, PSG – *Product Supply Group*, RH – Recursos Humanos), nível hierárquico (0, 1, 2 ou 3) e posição no total das entrevistas realizadas (0 – para os não respondentes – a 10). No grupo das equipas de Recursos Humanos foi ainda atribuído ao código um elemento adicional que permitisse identificar a equipa inquirida (A - Alemanha, P - Porto, VdC – Vale de Cambra). Assim, por exemplo, o código P.1.9 refere-se ao entrevistado pertence à divisão do *Packaging* (P), cujo reporte direto é ao CEO da empresa (1), sendo a ordem da sua entrevista a número nove (9). Um outro exemplo, RH.VdC.3.14, refere-se a uma entrevista realizada ao departamento de Recursos Humanos (RH), na equipa de Vale de Cambra (VdC), cujo reporte é ao gestor de Recursos Humanos da Ibéria (3), sendo a décima quarta entrevista realizada (14). O objetivo desta identificação é o de permitir uma maior rapidez na comparabilidade das respostas, quando o que se pretende salientar é a divisão de negócio entrevistada, o nível hierárquico dos respondentes ou a localização da equipa.

O tratamento dos dados obtidos através das entrevistas foi efetuado com recurso ao Microsoft Excel™, tendo por base a metodologia proposta por Laurence Bardin para a análise de dados qualitativos.

Na primeira fase definiu-se a unidade de registo. A unidade de registo significa “a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial.” (Bardin, 2009, pág. 130). A codificação dos dados diz respeito à transformação dos dados em bruto e a sua agregação de unidades através de um critério de recorte. O critério escolhido para a unidade de registo foi a própria questão enunciada, por se considerar que cada questão corresponde a um grande tema. Desta forma, as respostas dadas por cada inquirido foram agrupadas segundo a informação considerada relevante para a análise da mesma. Isto significa que, se numa mesma resposta o indivíduo respondia simultaneamente a duas questões (dois temas) então a parte da resposta não correspondente àquele tema foi agrupada no tema correspondente, não sendo exato que uma resposta corresponda a um tema.

O critério escolhido para a análise do conteúdo dos diferentes temas definidos foi a contagem, ou referência, a uma determinada subcategoria por parte dos inquiridos de forma a perceber a pertinência da mesma para a amostra. Por exemplo, a subcategoria “Expansão geográfica” pertencente à categoria “Estratégia da empresa”, foi referida por 15 dos 17 respondentes, o que corresponde a uma percentagem de 88%.

A terceira fase da análise de conteúdo corresponde à identificação das categorias e subcategorias para cada unidade de registo definida. A categorização é um processo de “classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com critérios previamente definidos.” (Bardin, 2009, pág. 145). O processo de categorização utilizado é designado por Bardin como “acervo”, uma vez que o conceito de cada categoria apenas foi definido na fase final da análise, dado que muitas das categorias escolhidas resultaram da própria análise das entrevistas. Algumas das categorias englobam palavras sinónimas ou expressões cujo sentido corresponde ao significado atribuído à própria categoria. No que respeita às subcategorias, foram retiradas do conjunto da análise aquelas cuja referência foi feita por apenas um dos indivíduos da amostra.

Grupo	Questões	Categoria avaliada	N.º de inquiridos	N.º de respostas	Taxa de resposta
I	A	Estratégia da empresa	18	17	94%
I	B	Forças e oportunidades da empresa	18	17	94%
I	C	Fragilidades e ameaças da empresa	18	17	94%
II	D.1	Estratégia do departamento de RH	7	7	100%
II	D.2	Estratégia do departamento	10	10	100%
II	E	Alinhamento entre estratégia da empresa e do departamento	15	15	100%
II	F.1	Vantagens do departamento de RH	7	6	86%
II	F.2	Vantagens do departamento	10	10	100%
II	G.1	Fragilidades do departamento de RH	7	7	100%
II	G.2	Fragilidades do departamento	10	10	100%
III	H	Vantagens da população da empresa	18	18	100%
III	I	Fragilidades da população	18	18	100%
IV	J	Indicadores identificados de RH	18	18	100%
IV	L	Indicadores não-identificados de RH	18	18	100%

**Tabela 2: Identificação das questões e categorias utilizadas na análise de conteúdo**

## **4. Análise do Caso**

Tal como já foi referido na introdução desta dissertação, o principal objetivo do estudo é a apresentação de uma proposta de indicadores de desempenho da atividade de Recursos Humanos para a Colep.

A proposta apresentada é sustentada na estratégia definida para a empresa e para o departamento corporativo de Recursos Humanos mas também nas necessidades identificadas através da análise efetuada às entrevistas realizadas e tendo em consideração a envolvente externa da organização.

Esta secção está subdividida em duas partes: primeiro a caracterização da estratégia da empresa alvo do estudo e conhecer as principais características inerentes aos Recursos Humanos; e, apresentar uma proposta consistente com o enquadramento teórico realizado previamente e com as diferentes questões levantadas nesta secção. Ao longo da secção serão apresentados os resultados decorrentes da análise de conteúdo e da análise documental.

### **4.1. Caracterização da estratégia corporativa**

No capítulo anterior procedeu-se à caracterização da empresa, através da apresentação das respetivas áreas de negócio e da forma de organização interna. Nesta secção, o que se pretende especificamente é conhecer a estratégia da empresa para que seja possível conhecer o alinhamento do departamento de Recursos Humanos, criando um *Scorecard* sustentado não só com a estratégia de Recursos Humanos mas também com a estratégia da empresa. Esta caracterização apoia-se quer na análise de documentos oficiais da empresa quer na análise do conteúdo das entrevistas realizadas.

Desta forma, e tendo por base o Manual de Acolhimento – Excelência e Respeito da Colep (2012) e a correspondente apresentação corporativa da empresa para o ano de 2013, a missão, visão, valores e proposição de valor podem ser definidas de acordo com o descrito na tabela 3.

<b>Missão</b>	
“Colaborar com os nossos clientes para proporcionar bem-estar aos consumidores.”	
<b>Visão</b>	
“Ser o líder na criação de valor, fornecendo aos nossos clientes soluções de embalagens, desenvolvimento de produto e produção através de inovação, tecnologia e práticas sustentáveis.”	
<b>Valores</b>	
Focalização no cliente	Assumir no dia-a-dia uma postura de proatividade no sentido de cumprir e exceder as expectativas dos nossos clientes.
Responsabilidade ética e social	Atuar permanentemente com ética e responsabilidade social.
Orientação pela Excelência	Prosseguir a excelência através da melhoria contínua e da partilha do conhecimento, numa Organização em aprendizagem e desenvolvimento contínuos.
Abertura, Confiança e Justiça	Relacionar-se com todos os colaboradores de uma forma aberta, confiante e com sentido de justiça.
Criatividade	Contribuir com novas ideias e iniciativas de forma a promover um trabalho em equipa estimulante e agradável.
Criação de Valor	Ao assumirmos um compromisso com todos estes valores, estaremos a criar valor para a Colep e para todos os nossos parceiros.
<b>Proposição de Valor baseada em:</b>	
Desenvolvimento de produtos Tecnologia na produção de embalagens Focalização na sustentabilidade Gestão de projetos Proximidade do mercado Gestão de contas Interculturalidade Excelência na produção Conhecimento do mercado Equipamento de produção exclusivo Estabilidade financeira Parceiro dos seus clientes Centro de inovação	

**Tabela 3: Informação corporativa da empresa**

### *Presença internacional*

Entre unidades de produção e escritórios, a Colep encontra-se presente em sete países. Além dos escritórios no Reino Unido, França e Portugal, a Colep conta ainda com oito unidades fabris: uma em Portugal, onde tem a maior percentagem de colaboradores e onde opera no enchimento de aerossóis, produção de embalagens metálicas e plásticas e embalamento; uma em Espanha (produção de embalagens metálicas); três na Alemanha (sendo duas de enchimento de aerossóis e uma de

enchimento de produtos não-aerossol); duas na Polónia (uma de produção de aerossóis e outra de embalagem); e ainda, três unidades fabris no Brasil (sendo uma de enchimento de aerossóis e duas, através de uma parceria com a Provider e a Total Pack, de enchimento de produtos não-aerossol).

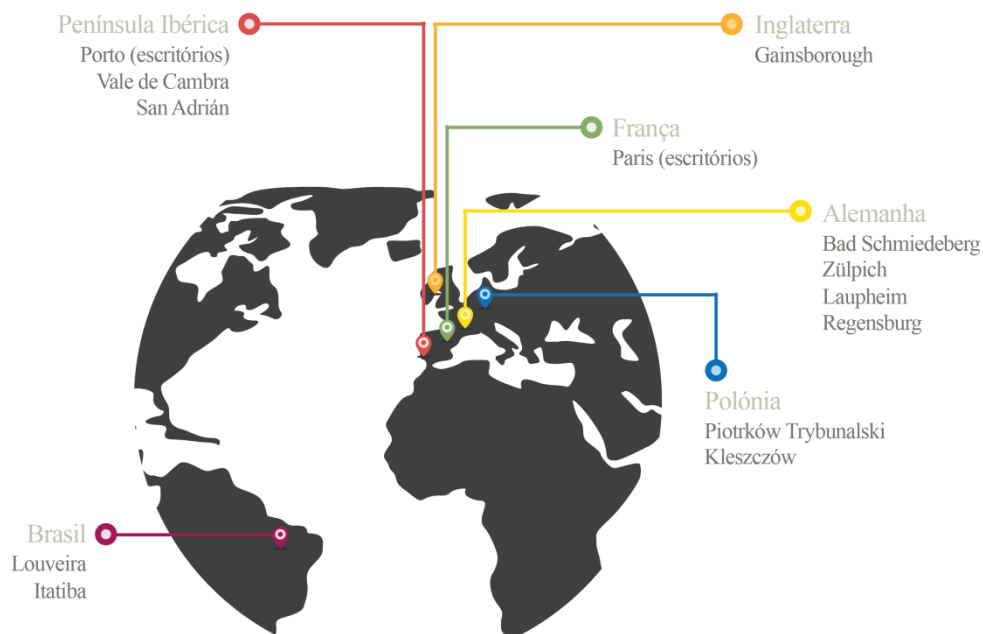


Figura 18: Presença internacional da empresa (para o ano de 2013)

### *Ambição*

A ambição estratégica da empresa abrange cinco grandes dimensões:<sup>2</sup>

1. Ser líder em produtos de aerossóis, nomeadamente, sendo o fornecedor multinacional de enchimento de aerossóis e um produtor pan-Europeu de aerossóis;
2. Ser um fornecedor global dos produtos de *personal care* e beleza e nos sectores de saúde e produtos para o lar;
3. Ser líder de mercado em tecnologia e inovação;
4. Fornecer aos *shareholders* retornos acima da média de mercado;

<sup>2</sup> Texto retirado da apresentação corporativa da Colep (2013b), página 6.

5. Ser a empresa mais respeitada do mercado nas geografias em que está presente.

Tal como vem sendo dito, e tendo por base uma perspectiva estratégica de longo-prazo, a empresa assume-se como uma organização focada na inovação e tecnologia, comprometida com práticas e produção de produtos sustentáveis a par da estratégia de crescimento continuado, quer em termos de quota de mercado, quer em termos de expansão geográfica, tendo sempre como pano de fundo a excelência na produção. Tal como vem descrito no Relatório e Contas 2012 do grupo RAR, “tomando como base a sua forte presença na Europa e no Brasil, a Colep está a explorar a sua expansão para novas geografias, de modo a poder corresponder ao desejo dos seus clientes multinacionais de terem parceiros globais.” (Grupo RAR, 2013, página 38), o que vai de encontro aos objetivos estratégicos da empresa anteriormente definidos e aqui reforçados.

Nas entrevistas realizadas foi possível constatar o alinhamento entre a maioria das respostas e a documentação analisada sobre a empresa. Através da tabela 4, pode observar-se que 88% das pessoas referiram a expansão geográfica como uma das principais estratégias da empresa. Esta expansão geográfica está sobretudo ligada à estratégia de liderança na produção de produtos de aerossóis, dimensão referida por 59% da amostra, e aumento da quota de mercado (35%). A criação de valor e a inovação e tecnologia, estratégias também presente nos documentos analisados, também obtiveram percentagens significativas, com 41% e 53% respetivamente. Uma outra dimensão referida por 10 dos 18 inquiridos, embora não esteja explicitamente referida nos vectores estratégicos, aparece como um dos principais valores da organização: o foco no cliente. Por outro lado, a ética e responsabilidade social, embora estejam presentes quer na estratégia, quer nos valores organizacionais, apenas apresentam uma taxa de referência de 12%. No entanto pode associar-se a esta última dimensão a sustentabilidade (perspetiva mais de longo prazo) cuja referência foi de 29%. Importa ainda referir que a estratégia de consolidação aparece referida por 35% da amostra o que demonstra que, embora não seja uma prioridade quando se analisa a documentação da organização, é uma necessidade sentida por alguns dos respondentes, sendo que estes se encontram sobretudo em cargos de gestão de topo.



“Nós somos líderes Europeus na parte de enchimento e a partir do momento em que somos líderes Europeus no mercado de enchimento, e porque queremos continuar a crescer, temos que procurar novas geografias que é o que temos estado a fazer. A ida para o Brasil foi um primeiro passo, e aí estamos a continuar a progredir para tirar todas as sinergias possíveis da nossa posição de liderança, e de know-how que temos, e do capital de confiança que temos no mercado e nos clientes. [...] Uma estratégia sempre sustentada em dois ou três pilares. Um dos pilares é a inovação, outro é a confiança dos clientes e depois é a excelência nas operações.” (P.1.9)

Categoria	Sub-categorias	Taxa de referência
Ambição estratégica da empresa	Expansão geográfica	88%
	Ser líder	59%
	Focalização no cliente	59%
	Melhoria da capacidade de inovação e tecnológica	53%
	Criação de valor para os stakeholders	41%
	Reestruturação / Consolidação	35%
	Aumento da quota de mercado nos segmentos de negócio existentes	35%
	Aumento do peso do Healthcare nos negócios	29%
	Sustentabilidade	29%
	Aumento do portefólio de produtos	24%
	Distinção pela qualidade	24%
	Expansão para diferentes segmentos de mercado	18%
	Fomento dos valores e cultura da empresa	18%
	Ética e responsabilidade social	12%

Tabela 4: Análise de conteúdo para a categoria "estratégia da empresa"

### *Vantagens e Fragilidades Identificadas*

No que diz respeito às principais características distintivas da empresa e possíveis fatores de melhoria, as respostas obtidas foram mais dispersas, permitindo, no entanto, destacar algumas dimensões.

Quando inquiridos sobre as vantagens identificadas na organização para o alcance dos objetivos estratégicos (tabela 5), a maioria dos indivíduos referiu sobretudo

a relação estabelecida com os clientes (47%), fruto do contributo da reputação construída ao longo dos quase 50 anos da empresa (35%); a capacidade instalada (41%); o capital intelectual (35%); e o capital humano (29%), embora estas últimas mais ligadas à caracterização da população. Também a qualidade (29%) e a inovação (24%) estiveram mais uma vez referidas, bem como a referência aos clientes (24%), o que pode indicar o alinhamento entre os objetivos e estratégia corporativa identificados, e as características necessárias à sua implementação ao longo dos anos.

*“Uma [das vantagens] acho que é o nosso networking e a nossa imagem perante os clientes, somos uma empresa respeitada, séria, e somos profissionais nos negócios que fazemos. A outra, acho que é a grande flexibilidade e a gestão constante de mudança que nós temos. [...] Existem muitas empresas na nossa área que fizeram aquisições mas poucas ou nenhuma que quando fazem aquisições reestruturam a seguir, e nós neste momento já fizemos por três vezes...” (CPD.2.1)*

<b>Categoria</b>	<b>Sub-categorias</b>	<b>Taxa de referência</b>
Vantagens da empresa	Relação com os clientes	47%
	Capacidade instalada	41%
	Reputação da empresa	35%
	Capital intelectual	35%
	Qualidade	29%
	Capital Humano	29%
	Portefólio de clientes	24%
	Multiculturalidade	24%
	Governo da empresa distinto do da concorrência	24%
	Predisposição para a inovação	24%
	Flexibilidade	18%
	Capacidade técnica	18%
	Estabilidade financeira	18%
	Ambição dos colaboradores	18%
	Serviço integrado	18%
	Suporte accionista	18%
	Profissionalismo	12%
Competitividade	12%	

**Tabela 5: Análise de conteúdo para a categoria "forças e oportunidades da empresa"**

Relativamente às maiores dificuldades ou potenciais desvantagens da empresa, face aos seus concorrentes e mercado em que está inserida, a amostra inquirida identificou a consolidação de processos e práticas organizacionais (47%, tabela 6), anteriormente referida pelos entrevistados como uma estratégia da organização, como uma das dimensões em que a empresa apresenta ainda um maior espaço de desenvolvimento (tabela 6).

*“Aquilo que são as nossas maiores forças podem eventualmente ser as nossas maiores fraquezas...” (BoD.0.7)*

A burocracia, intimamente ligada ao modelo organizacional existente, é outra das fragilidades referidas. Este facto deve-se ao aumento da profissionalização associada aos processos de tomada de decisão, fruto do crescimento da empresa. De referir que, muitos dos concorrentes da Colep são empresas em que a figura predominante ainda é a do dono da empresa, tendo esta característica como vantagem a agilidade na tomada de decisão, facto primordial em momentos em que os clientes exigem uma rápida resposta a um determinado pedido de produção.

*“ [...] se ganhamos a vantagem de nos juntarmos a alguém que já está a funcionar, por outro lado, temos que consolidar o modelo de operação, e isso tem um tempo de consolidação maior do que se tivermos de começar uma operação do zero, na minha opinião. E por vezes gera algumas redundâncias na estrutura, ou alguma burocracia...” (RH.P.2.4)*

Também a dependência de um conjunto reduzido, embora significativo, de clientes foi identificada, tal como a cobertura geográfica, geradora de elevados custos de contexto, devido à concentração em zonas periféricas da Europa. Daí que uma das principais estratégias passe pela expansão geográfica, dado que o tipo de produtos produzidos, além dos elevados custos de transporte das matérias-primas para as fábricas, não permite o transporte por grandes distâncias. Outras fragilidades referidas, embora que por uma percentagem menor dos inquiridos (12%), mas igualmente relevantes, dizem respeito à dificuldade de contratação de quadros qualificados para zonas geográficas em que as fábricas estão distantes das grandes cidades, mau

aproveitamento das sinergias existentes na empresa e a atual crise económico-financeira inibidora do investimento.

Categoria	Sub-categorias	Taxa de referência
Fragilidades da empresa	Consolidação e integração	47%
	Burocracia	47%
	Modelo organizacional	41%
	Cobertura geográfica	24%
	Crise económico-financeira e financiamento	24%
	Dependência dos clientes	24%
	Equipa comercial	18%
	Utilização de sinergias	12%
	Custos de contexto	12%
	Experiência no desenvolvimento de produtos	12%
	Recrutamento de quadros qualificados	12%

**Tabela 6: Análise de conteúdo para a categoria "fragilidade e ameaças da empresa"**

Finalmente, convém salientar que as questões de análise do alinhamento entre os diferentes departamentos envolvidos na amostra (excluindo o departamento de Recursos Humanos, analisado de seguida) e a estratégia da empresa (questões E, F.2, G.2) permitiram, tal como referido anteriormente, confirmar o respetivo alinhamento, reiterado por uma percentagem de 100% de respostas afirmativas dadas à questão “E” – alinhamento entre estratégia da empresa e do departamento.

#### **4.2. Caracterização da função de Recursos Humanos da empresa**

*“A organização de Recursos Humanos deve ter capacidade (profissionais & recursos) para implementar o Mapa Estratégico Corporativo. Deve pensar global com realidades locais, atuar localmente com diretrizes globais e ser otimizada.”*

Colep Portugal, S. A., 2012b, pág. 9

Anterior à atual estrutura existente o departamento corporativo de Recursos Humanos era constituído apenas pela figura do diretor de Recursos Humanos que partilhava simultaneamente outras funções e que, para implementar projetos de carácter corporativo, se socorria das equipas locais. Cada uma das equipas locais estava associada uma divisão diferente do negócio. Assim, existia uma equipa de Recursos

Humanos associada à divisão do *Packaging* e outra associada à divisão do *Co-packing*, ambas em Vale de Cambra, por exemplo. No entanto, a expansão geográfica da empresa, que vem sendo feita ao longo dos anos, e a multiplicidade de processos de Recursos Humanos que passaram a existir no interior da mesma, nas suas diferentes geografias, obrigou a repensar a forma como esta área estava a ser gerida no interior da organização. A partir de 2011, o departamento de Recursos Humanos corporativo passou a ser constituído por uma equipa autónoma às divisões de negócio, mantendo, no entanto, uma ligação às especificidades de cada fábrica. Desta forma, passou a existir um diretor exclusivo de Recursos Humanos corporativo e um gestor de Recursos Humanos por cada grande zona geográfica em que a empresa está representada (figura 19). Mais uma vez, foi excluído desta organização o Brasil, devido à autonomia dos processos naquela região, bem como o Reino Unido e França, dada a reduzida dimensão das equipas aí presentes. Com a atual estrutura, cada um dos gestores e coordenadores de Recursos Humanos deverá ficar responsável por um dos cinco pilares estratégicos desenhados para o departamento: comunicação e responsabilidade social; compensação, trabalho e políticas de Recursos Humanos; desenvolvimento de carreira e desempenho; formação, conhecimento e excelência; e, finalmente, recrutamento e desenvolvimento do negócio de Recursos Humanos.

Pode então considerar-se que alguns elementos do segundo nível hierárquico do departamento acumulam duas grandes funções distintas: por um lado são considerados especialistas numa certa área do departamento corporativo, definindo e desenvolvendo procedimentos corporativos; e, por outro, uma função mais generalista a nível regional, de apoio através do conhecimento, às restantes áreas de negócio da organização, garantindo a implementação local dos procedimentos corporativos.

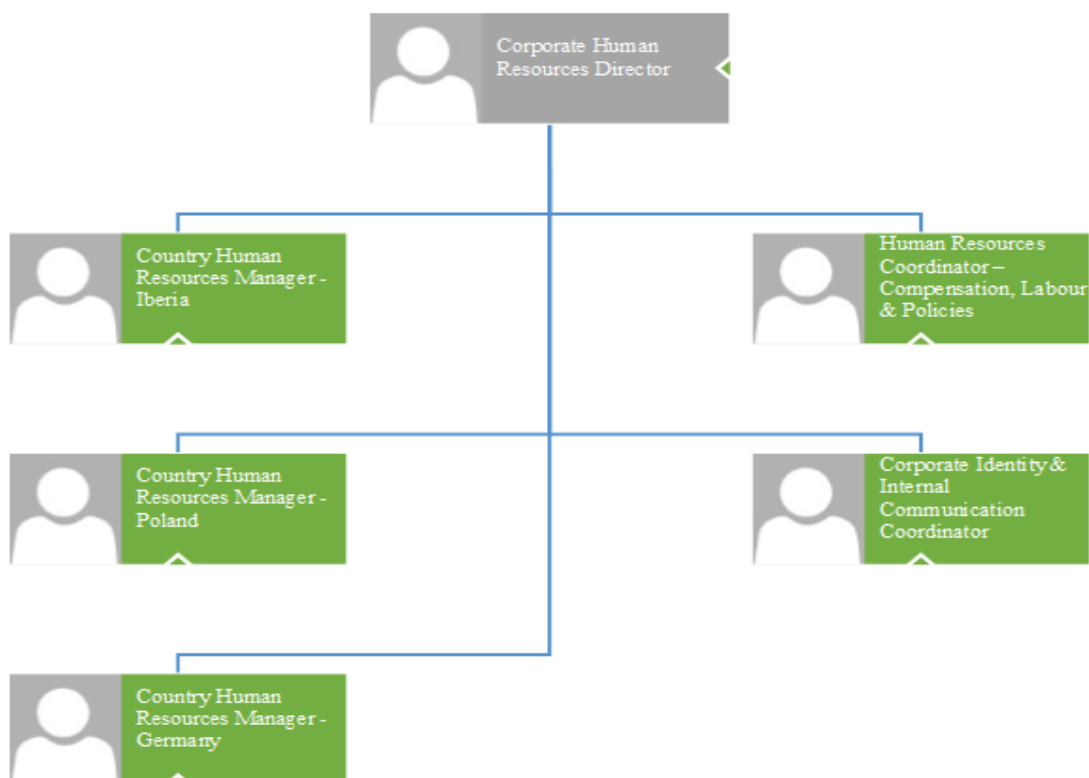


Figura 19: Organograma do departamento corporativo de Recursos Humanos (para o ano de 2013)

#### 4.2.1. Estratégia de Recursos Humanos<sup>3</sup>

Tal como é possível constatar através da tabela 7, a estratégia definida para a nova forma de organização da atividade de Recursos Humanos da Colep, está assente em cinco grandes pilares estratégicos (comunicação e responsabilidade social; compensação, trabalho e políticas de RH; desenvolvimento de carreiras e desempenho; formação, conhecimento e excelência; recrutamento e desenvolvimento do negócio de RH). Para a efetiva concretização da estratégia do departamento está prevista a realização de um conjunto de práticas, processos e políticas de Recursos Humanos, identificadas no sistema de gestão de Recursos Humanos do departamento (tabela 7). Os projetos em que se perspetiva uma execução imediata (alguns deles realizados no decorrer do desenvolvimento do estágio, tais como, *Living Our Values*, *Job Mapping*, *Colep People Development Cycle* e estratégia de aproximação às Universidades) foram identificados entre parênteses como projetos chave prioritários. Aqueles projetos cuja

<sup>3</sup> Baseado no HR Roadmap da Colep (2012b), páginas 4 a 6.

execução se prevê que ocorra a curto prazo foram também identificados como prioritários.

Pilares estratégicos de RH	Sistema de Gestão de Recursos Humanos	
Comunicação e responsabilidade social	<p>Valores organizacionais</p> <p>Comunicação interna</p> <p>Proposição de valor dos colaboradores</p> <p>Acolhimento</p> <p>Trabalho em equipa</p> <p>Satisfação</p> <p>Reconhecimento</p> <p>Responsabilidade Social e Reputação</p> <p>Saúde, Higiene e Segurança</p>	<p>“Living Our Values” (projeto chave prioritário)</p> <p>Colep Newsletter (prioritário)</p> <p>Estudo de satisfação dos colaboradores</p> <p>Programa de acolhimento</p> <p>Proposição de valor da Colep</p> <p>Melhor empresa para trabalhar</p> <p>Programas de reconhecimento</p> <p>Intranet &amp; Internet, HR microsites (prioritário)</p> <p>Iniciativas de responsabilidade social (prioritário)</p> <p>Relatório mensal de segurança (prioritário)</p>
Compensação, trabalho e políticas de RH	<p>Estrutura organizacional e das funções existentes na empresa</p> <p>Políticas e gestão de compensação</p> <p>Gestão dos custos com o trabalho</p> <p>Políticas de gestão de Recursos Humanos corporativas</p> <p>Relações de trabalho e lei laboral</p> <p>Scorecard de Recursos Humanos</p>	<p>Descrição de funções, avaliação e classificação (projeto chave prioritário)</p> <p>Estrutura e políticas salariais</p> <p>Organogramas organizacionais</p> <p>Sistemas de compensação variável (prioritário)</p> <p>Margem de referência de benefícios globais</p> <p>Monitorização da gestão de custos de trabalho (prioritário)</p> <p>Dados de Recursos Humanos corporativos</p>
Desenvolvimento de carreiras e desempenho	<p>Programas de desempenho e meritocracia</p> <p>Desenvolvimento de carreira e planos de sucessão</p> <p>Acompanhamento de talentos</p> <p>Especialização de carreiras</p> <p>Desenvolvimento dos executivos séniores</p>	<p>Colepeople Cycle (gestão e operacionalização) (projeto chave prioritário)</p> <p>Acompanhamento de objetivos individuais (prioritário)</p> <p>Programas de acompanhamento e orientação</p> <p>Acompanhamento de carreira</p> <p>Acompanhamento de programas de meritocracia</p> <p>Especialização de carreiras (prioritário)</p> <p>Desenvolvimento da ferramenta 360.<sup>a</sup></p> <p>Informação das entrevistas de saída</p> <p>Mobilidade funcional</p>
Formação, conhecimento e excelência	<p>Excelência na formação e processos de qualificação</p> <p>Escola corporativa englobando a gestão, liderança, Escolas e universidades</p> <p>Formandos e estagiários</p>	<p>Programa Colep Young Graduates (projeto chave prioritário)</p> <p>Network com universidades</p> <p>Programa de formação</p> <p>Escola corporativa (prioritário)</p> <p>Programa de qualificações operacionais e técnicas (prioritário)</p> <p>Programa de partilha de conhecimento</p> <p>The Trainers – programa de reconhecimento</p>
Recrutamento e desenvolvimento do negócio de RH	<p>Processos e estratégias de recrutamento</p> <p>Gestão de expatriados e mobilidade global</p> <p>Projetos gerais de Recursos Humanos</p> <p>Inovação e previsão de Recursos Humanos</p> <p>Flexibilidade nas operações</p> <p>Auditorias de Recursos Humanos</p>	<p>Política de mobilidade internacional</p> <p>Expatriados &amp; Mobilidade</p> <p>Rede global de recrutamento (prioritário)</p> <p>Standards de recrutamento e programas internos (projeto chave prioritário)</p> <p>Acompanhamento de RH e novas tendências</p> <p>Negócio de Recursos Humanos</p> <p>Relatório mensal de indicadores de RH (prioritário)</p> <p>Ferramentas de recrutamento (projeto chave prioritário)</p> <p>Gestão demográfica</p> <p>Programa Flex Plant (prioritário)</p>

Tabela 7: Mapa estratégico do departamento de Recursos Humanos

Na análise de conteúdo das entrevistas referentes ao grupo da equipa dos Recursos Humanos verifica-se uma maior dispersão de todas as categorias e subcategorias analisadas, resultado de uma menor homogeneidade das respostas dadas.

No que diz respeito à identificação das principais estratégias do departamento, 43% dos inquiridos definiu a gestão de carreiras e a formação e desenvolvimento como as grandes áreas de atuação (tabela 8). De uma forma mais distribuída seguiu-se o alinhamento do departamento à missão, visão e valores organizacionais, criação de processos globais, através de uma abordagem comum, melhoria os processos de comunicação interna existentes, reforço a cultura e partilha de valores, melhoria a estrutura de funções existente e aumento o nível de especialização das pessoas.

*“E neste sentido acho que há um processo muito grande de tentarmos ter um departamento corporativo que não se preocupa de facto com o dia-a-dia local de cada organização mas tem de garantir uma abordagem comum, de processos e de procedimentos, e tem ao mesmo tempo de garantir uma cultura comum e portanto vejo este, no nosso curto e médio prazo uma necessidade muito grande...”* (RH.P.2.3)

Categoria	Sub-categorias	Taxa de referência
Estratégia do departamento de Recursos Humanos	Integrar e democratizar o processo de gestão	43%
	Programas de formação e desenvolvimento	43%
	Comunicação interna	29%
	Cultura e partilha de valores	29%
	Melhorar a estrutura de funções	29%
	Garantir uma abordagem comum	29%
	Alinhar a área dos Recursos Humanos à missão, visão e valores	29%
	Especialização das pessoas	29%

**Tabela 8: Análise de conteúdo para a categoria "estratégia do departamento de RH"**

#### *Vantagens e Fragilidade da função de Recursos Humanos*

Quando inquiridos sobre as práticas ou processos de Recursos Humanos que melhor permitiam ao departamento alcançar a estratégia proposta, a sub-categoria “Sistema de avaliação de desempenho” foi a mais vezes mencionada alcançando uma



percentagem de 50% (tabela 9), tal como é possível confirmar pelo testemunho seguinte:

*“E é nessa complementaridade entre os projetos e o desenvolvimento do negócio que se baseia o desenvolvimento das pessoas e a medição deles é feita com base nesses objetivos.” (P.1.9)*

<b>Categoria</b>	<b>Sub-categorias</b>	<b>Taxa de referência</b>
Vantagens do departamento de RH	Sistema de avaliação de desempenho	50%
	Sistema de remuneração variável	33%
	Recrutamento	33%

**Tabela 9: Análise de conteúdo para a categoria "vantagens do departamento de RH"**

Por outro lado, o nível de comunicação (estratégia do departamento identificada anteriormente), foi reconhecida como uma das maiores fragilidades (50%, tabela 10), seguida do nível de implementação de práticas corporativas e da opinião actual dos colaboradores em relação a esta área de suporte ao negócio. Esta última justificada, em parte, pela eficácia comunicacional já mencionada.

*“Não dizendo que é um ponto fraco, mas onde eu acho que nós temos de melhorar bastante para conseguirmos alcançar os nossos objetivos é envolver as restantes equipas e quando eu digo isto são as equipas Country e locais.” (RH.P.2.3)*

<b>Categoria</b>	<b>Sub-categorias</b>	<b>Taxa de referência</b>
Fragilidades do departamento de RH	Nível de comunicação	50%
	Implementação de novas práticas corporativas	33%
	Aproximação / opinião dos colaboradores sobre o departamento de RH	33%

**Tabela 10: Análise de conteúdo para a categoria "fragilidades do departamento de RH"**

### *Pontos fortes e fracos da população da Colep*

Quando questionados sobre a caracterização das suas equipas, os indivíduos representados na amostra foram bastante coesos nas respostas dadas. As subcategorias

com maior taxa de referência – 28% – são a experiência, as qualificações e a complementaridade entre os diferentes elementos constitutivos das equipas (tabela 11). Imediatamente a seguir a estas, aquelas com maior taxa de referência são a motivação, o alinhamento com a estratégia de negócio, a jovialidade e a boa capacidade de estabelecimento de relações interpessoais.

*“Depois acho que pode ser, com um pouco de falta de modéstia nossa, mas acho que temos boas pessoas, temos gente com ambição, temos gente com mentalidade internacional, temos gente aberta, e portanto temos de facto pessoas que querem transformar esta estratégia em realidade...” (BoD.0.7)*

<b>Categoria</b>	<b>Sub-categorias</b>	<b>Taxa de referência</b>
Vantagens dos colaboradores da empresa	Experiência	28%
	Boas qualificações	28%
	Complementariedade	28%
	Motivação	22%
	Alinhamento	22%
	Equipa jovem	22%
	Boas relações interpessoais	22%
	Equipa eclética	17%
	Multiculturalidade	17%
	Liderança	17%
	Ambição	17%
	Facilidade na utilização de tecnologias	17%
	Conhecimentos técnicos	17%
	Diferentes visões	11%
Diferentes formações	11%	

**Tabela 11: Análise de conteúdo para a categoria "vantagens da população da empresa"**

No que se refere à categoria “fragilidades da população da Colep”, a sub-categoria que obteve uma maior percentagem de respostas foi a gestão da equipa (28%, tabela 12) logo seguida da falta de uma capacidade da população para pensar para além da sua área de conhecimento e atuação (22%). Esta última sub-categoria está muito associada à capacidade de inovação, referida como estratégica pela empresa e a uma outra sub-categoria identificada, a acomodação (11%). Tal como já havia acontecido anteriormente na análise de conteúdo, o alinhamento, aparecendo como uma das

vantagens que caracteriza a população da Colep (22%, tabela 12), é também aquela que aparece como sendo uma das maiores fragilidades da mesma (17%). Esta incidência é influenciada na sua maioria por uma divisão específica do negócio, onde os mesmos inquiridos referiram existir um distanciamento da equipa relativamente a uma perspectiva mais global daquilo que a organização representa, o que pode indiciar o distanciamento desta divisão de negócio à estratégia principal da organização. Um outro factor influente para a sub-categoria em análise é a falta de alinhamento dos próprios processos.

*“Uma dificuldade tem exatamente a ver com algumas áreas, nomeadamente nas áreas administrativas e financeiras, temos pessoas que estão a trabalhar de forma diferente alguns processos de negócio...” (F&MS.1.12)*

Além desta, também a gestão de tempo e os conhecimentos técnicos, especialmente no desenvolvimento de produtos, foram outras das debilidades referidas (17%).

Categoria	Sub-categorias	Taxa de referência
Desvantagens dos colaboradores da empresa	Gestão da equipa	28%
	Pensar "fora da caixa"	22%
	Conhecimentos técnicos	17%
	Alinhamento	17%
	Gestão do tempo	17%
	Pensamento estratégico	11%
	Acomodação	11%

**Tabela 12: Análise de conteúdo para a categoria "fragilidades da população da empresa"**

### *Scorecard de Capital Humano*

*“ [...] Vendo os Recursos Humanos numa perspectiva de um prestador de serviços ao negócio, identificar os principais serviços que o negócio precisa para definir aí métricas e para que se assegure uma boa qualidade de serviço prestada ao negócio.” (RH.P.2.4)*

Em coerência com o último grupo de questões colocadas nas entrevistas, é feita de seguida uma análise às respostas dadas no que se refere aos indicadores de Recursos Humanos, o que servirá de suporte à proposta apresentada na secção seguinte.

Os indicadores identificados como os principais para a medição da performance dos Recursos Humanos da empresa (tabela 13) foram a avaliação de desempenho (44%), os objetivos individuais, os indicadores operacionais e os indicadores de gestão corrente do negócio, todos com uma taxa de referência de 39% e, ainda o absentismo (33%).

*“É muito dia-a-dia, eu dou muito valor a comportamento e lealdade para com o departamento, os colegas e a organização. Eu acho que é muito importante o trabalho de equipa, o querer ajudar.” (F&MS.2.10)*

<b>Categoria</b>	<b>Sub-categorias</b>	<b>Taxa de referência</b>
Indicadores identificados de Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	44%
	Objectivos individuais	39%
	Indicadores operacionais de uma perspetiva local	39%
	Medição através dos resultados obtidos em termos de gestão corrente do negócio	39%
	Absentismo	33%
	Percepção do dia-a-dia	22%
	Número de pessoas	17%
	Taxa de rotação	17%
	Indicadores corporativos ligados à avaliação de desempenho	11%
	Indicadores corporativos ligados aos objectivos individuais	11%
	Indicadores relacionados com clientes	11%
	Tempo perdido / acidentes	11%
	Dias perdidos / acidentes	11%
	Investimentos em formação	11%

**Tabela 13: Análise de conteúdo para a categoria "indicadores identificados de RH"**

Em algumas situações, os indicadores de Recursos Humanos em falta foram confundidos com áreas do departamento a desenvolver, muitas vezes devido a situações já experienciadas pela amostra e em que esta não sentiu o devido apoio da equipa de Recursos Humanos.

Na categoria “indicadores não-identificados de RH”, presente na tabela 14, as subcategorias mais referidas foram: formação e desenvolvimento (50%);

desenvolvimento de carreira (39%); e ainda atração, recrutamento e retenção (22%). Destaca-se a referência feita à não existência de transparência dos processos, à reduzida comunicação e à necessidade de se realizar uma caracterização das pessoas da Colep mais pormenorizada.

<b>Categoria</b>	<b>Sub-categorias</b>	<b>Taxa de referência</b>
Indicadores não-existent de Recursos Humanos	Plano de formação e desenvolvimento	50%
	Desenvolvimento de carreira	39%
	Indicadores de remuneração e equidade	22%
	Atração, recrutamento e retenção	22%
	KPI's de eficiência do departamento de Recursos Humanos	17%
	Indicadores básicos mas numa perspetiva corporativa	17%
	Qualificações das pessoas associadas à estratégia	17%
	Ambiente social / motivação	17%
	Rotação	17%
	Comunicação	17%
	Absentismo	11%
	Custos do trabalho	11%
	Sistema de avaliação	11%
	Indicadores de produtividade	11%
	Transparência	11%
Sustentabilidade do negócio	11%	
Boa caracterização das pessoas	11%	

**Tabela 14: Análise de conteúdo para a categoria "indicadores não-identificados de RH"**

Durante o desenvolvimento deste projeto foi possível observar dois tipos de desalinhamento relativos aos indicadores atualmente utilizados para medir a performance das equipas, referidos pelos inquiridos na tabela 13 (tais como, indicadores relativos à avaliação de desempenho individual, indicadores operacionais ou absentismo). Em primeiro lugar, o desalinhamento relativo à definição das fórmulas associadas aos indicadores e conceitos estabelecidos. No caso do absentismo, por exemplo, a fórmula de cálculo deste indicador difere entre os países onde a empresa está representada, enviesando a análise desse mesmo indicador. Em segundo lugar, um desalinhamento da escolha dos indicadores de medição da performance entre as

diferentes áreas de negócio da empresa. Ou seja, dependendo da divisão de negócio é dada maior relevância a determinados objetivos em detrimento de outros, não sendo possível uma análise homogênea de todos os colaboradores relativamente a um mesmo indicador. Estes dois desalinhamentos identificados provocam, desde logo, uma incapacidade de comparação dos resultados obtidos. Desta forma, é possível compreender porque é que, ao analisar os indicadores de Recursos Humanos utilizados e não utilizados, referidos pelos indivíduos, se encontrem respostas idênticas mas dadas por pessoas pertencentes a divisões de negócio distintas.

#### **4.3. *Scorecard de Capital Humano***

*“If you can't explain it simple, you don't understand it well enough.”*

Albert Einstein

A proposta agora apresentada pretende refletir o contributo dos diferentes modelos analisados no enquadramento teórico. Optou-se por construir um modelo que espelhasse, por um lado, o *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan & Norton, através da integração de indicadores segundo as quatro perspetivas apresentadas pelos autores: inovação e aprendizagem, processos internos, clientes, e a perspetiva financeira. Estas perspetivas estão diretamente relacionadas com quatro grandes dimensões estratégicas identificadas na empresa (criação de valor, respeito e reconhecimento, liderança nos sectores de *healthcare* e *household* e liderança na inovação e tecnologia) que, por sua vez, dão origem a quatro dimensões estratégicas do departamento corporativo de Recursos Humanos (recrutamento e gestão de RH, comunicação e responsabilidade social, compensação e políticas de RH, formação e desenvolvimento), em linha com a análise documental efetuada e corroborada pela análise de conteúdo das entrevistas. Os grupos de resultados de Recursos Humanos, que dão origem aos indicadores, estão, também, construídos segundo esta dinâmica, enfatizando o alinhamento estratégico dos mesmos, tal como é defendido pelo modelo do *Scorecard* de Capital Humano. Esta explicação pode ser melhor compreendida através do esquema apresentado de seguida:

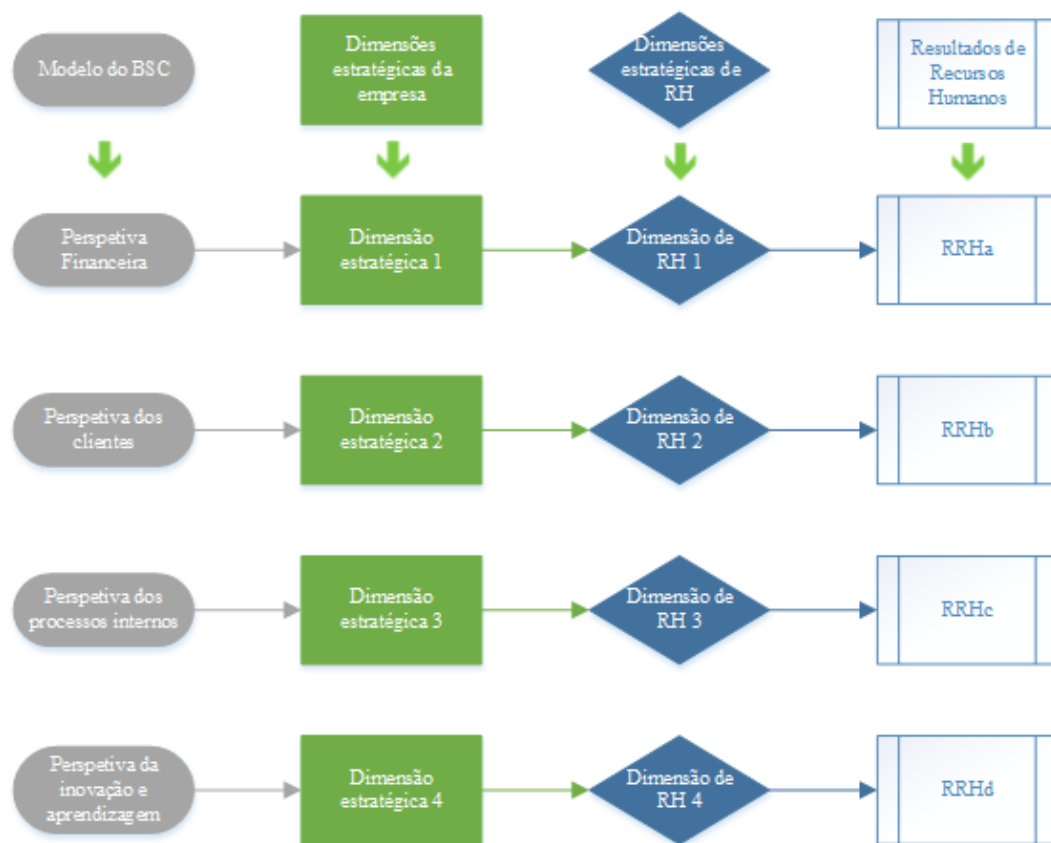
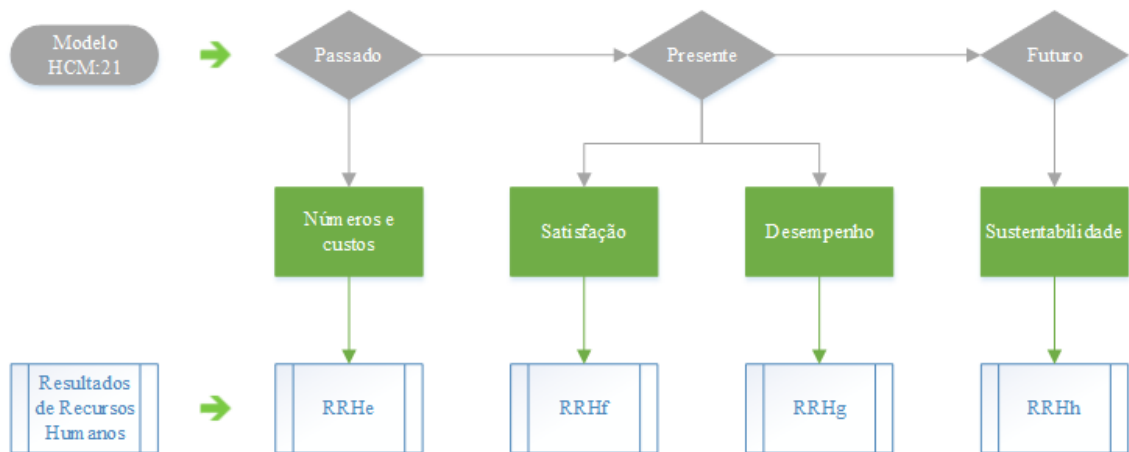


Figura 20: Influência do modelo BSC no modelo

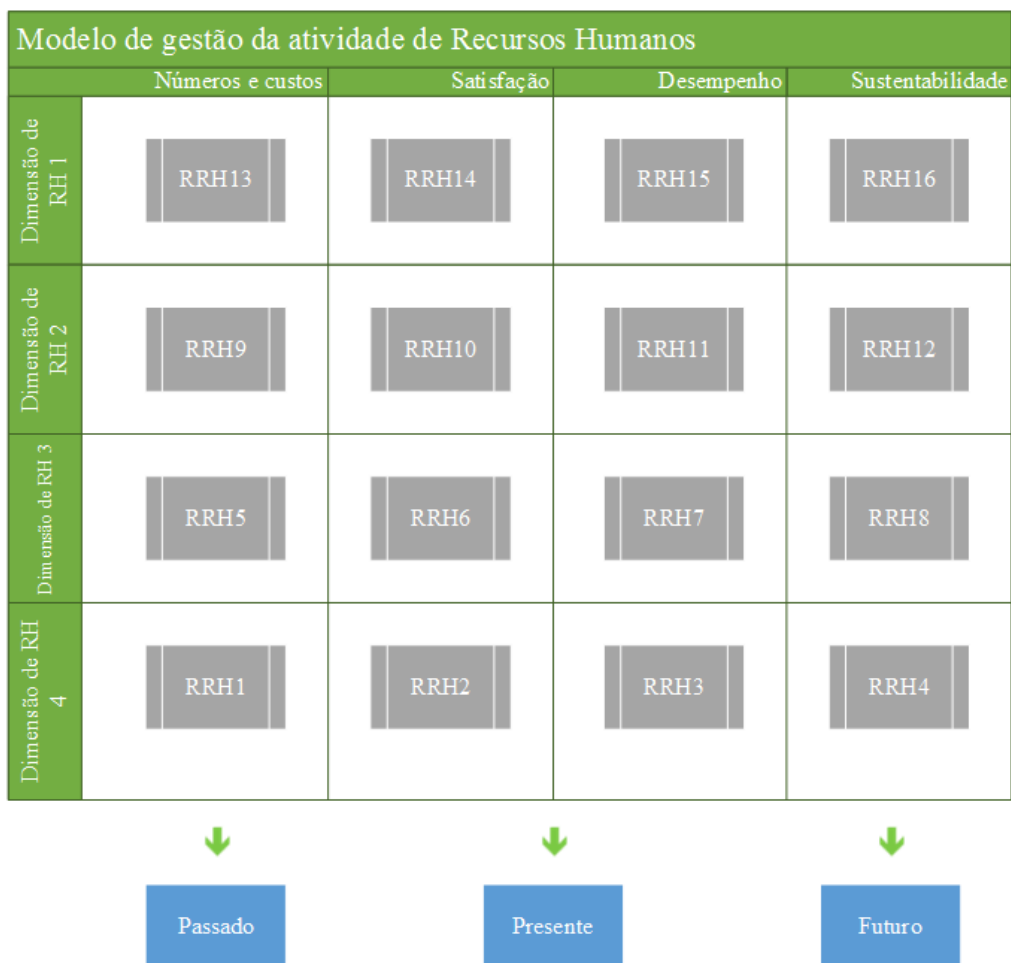
O modelo sugere ainda a construção de indicadores que permitam fazer referência a três momentos temporais distintos: o passado, o presente e o futuro, através da influência do modelo do HCI:21, apresentado por Jac-Fitz Enz. Assim, os indicadores construídos com referência ao passado baseiam-se numa perspectiva essencialmente numérica e de custos, os indicadores referentes ao presente refletem preocupações ligadas à satisfação e ao desempenho e, finalmente, as métricas construídas com base no futuro têm como conceito base a sustentabilidade (figura 21).



**Figura 21: Influência do modelo HCM:21 no modelo**

De uma forma integrada, o modelo pode ser mais facilmente percebido segundo a representação da figura 22. Os resultados de Recursos Humanos são todos agrupados segundo a matriz sugerida dando depois origem à construção dos respetivos indicadores de medição da gestão de desempenho.





**Figura 22: Modelo de gestão da atividade de Recursos Humanos**

Além destas duas perspectivas, são também integrados neste modelo, os contributos de Bancaleiro (2007) e Druker (1954). Desta forma, cada indicador definido para o modelo resulta da articulação entre os conceitos definidos anteriormente: a estratégia da organização, o *People Plan*, o Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH), o Resultado de Recursos Humanos, a Eficiência de Recursos Humanos e os respetivos alinhamentos interno e externo, bem como da definição de objetivos para cada um dos indicadores (figura 23).

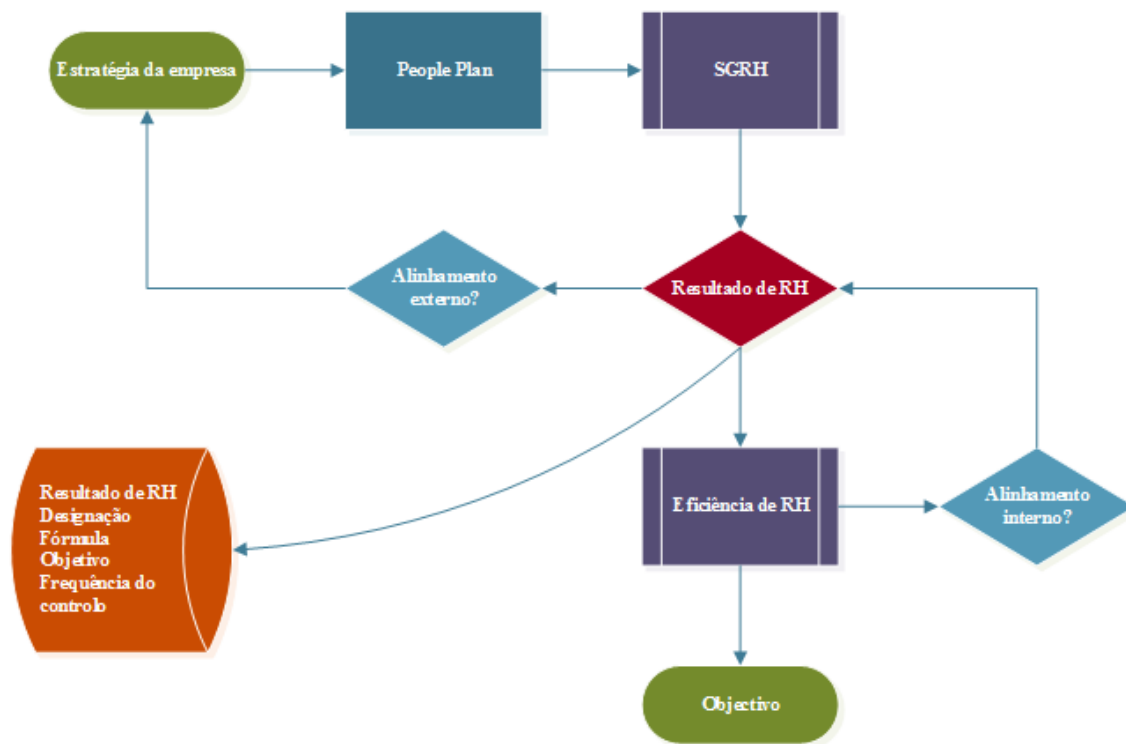


Figura 23: Alinhamento entre as diversas componentes do modelo

No fim, o modelo deverá resultar na apresentação de aproximadamente dezasseis indicadores distribuídos linearmente segundo as dimensões anteriormente identificadas e integrados na estratégia definida.

Tendo em conta o modelo apresentado, e acreditando que a estratégia do departamento vai de encontro às tendências identificadas através da análise realizada, apresentam-se de seguida os resultados de Recursos Humanos e os indicadores realizados para o caso concreto da Colep (figura 24). Importa ter em consideração que a seguinte proposta visa seguir a regra da criação de indicadores chave para o departamento que permitam, por um lado, medir a performance da atividade desenvolvida e, também, proporcionar à empresa informação eficaz relativamente às tendências esperadas de desenvolvimento da população, tendo por base as dimensões estratégicas definidas.

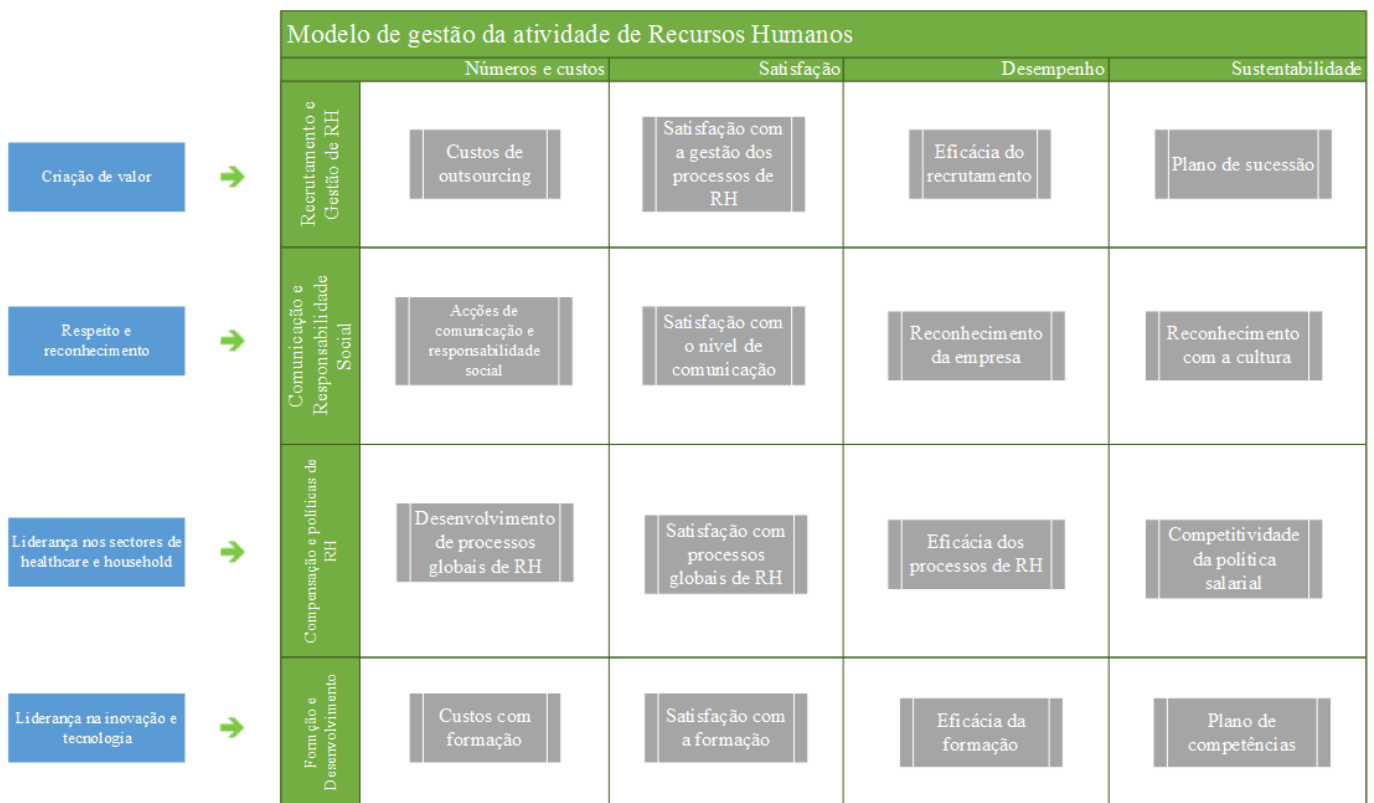


Figura 24: Identificação dos resultados de Recursos Humanos para a Colep

Tal como é possível verificar através da figura 24, foram definidas quatro dimensões estratégicas para a empresa, com base na análise efetuada no início deste capítulo: criação de valor, respeito e reconhecimento, liderança nos sectores de *healthcare* e *household* e liderança na inovação e tecnologia. Estas dimensões estão respetivamente interligadas às quatro perspetivas do BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e inovação. Relativamente às dimensões estratégicas identificadas, definiram-se posteriormente as dimensões estratégicas do departamento de Recursos Humanos, não esquecendo também a estratégia por este desenhada.

Assim, a criação de valor foi associada ao recrutamento e gestão de Recursos Humanos, considerando-se que uma gestão eficaz da área de Recursos Humanos poderá permitir à organização um aumento do seu valor de mercado, ideia defendida pelos diversos autores citados no enquadramento teórico realizado, tais como Bancalero (2007) ou mesmo a consultora Watson Wyatts, no índice de Capital Humano (2002) que desenvolveu. Relativamente ao respeito e reconhecimento, associou-se esta dimensão à da comunicação e responsabilidade social. Convém referir que estas dimensões estão

enquadradas na perspectiva dos clientes dado que, no contexto da Colep, os clientes da empresa estabelecem procedimentos bastante restritos relativamente a normas e práticas social e ambientalmente responsáveis, cuja violação impactaria gravemente na imagem que os consumidores finais teriam quer dos clientes da Colep quer da própria empresa. A dimensão da compensação e políticas de Recursos Humanos foi associada à liderança nos sectores de *healthcare* e *household*: uma das formas para alcançar este grande objetivo consiste na expansão geográfica da empresa, bem como da quota de mercado que detém atualmente. Esta forma de atuação exigirá do departamento de Recursos Humanos uma capacidade de resposta eficaz a processos de expatriação, recrutamento e a homogeneização de muitos outros. A capacidade do departamento em antecipar e criar uma estrutura de resposta funcional, permitirá à empresa poupar em termos de tempo de espera para concretizar determinadas ações, envolvendo os colaboradores, e em termos de custos, pelo recurso a empresas de *outsourcing* ou consultoria. Por fim, e para dar resposta à dimensão relacionada com a liderança na inovação e tecnologia, considerou-se a área de RH ligada à formação e desenvolvimento.

Finalmente, através da análise da tabela 15, é possível verificar quais os indicadores considerados mais adequados para dar resposta aos resultados de Recursos Humanos anteriormente referidos. Além da especificação da fórmula a utilizar, deixou-se também uma sugestão da frequência do controlo para o indicador e as ações de Recursos Humanos consideradas mais adequadas para o cumprimento da proposta. Fica em aberto a definição específica dos objetivos a atingir, os quais ficarão a cargo da própria empresa.

O modelo definido permite a extrapolação para outras realidades empresariais, através da construção de um processo semelhante de análise estratégica. Da mesma forma, todos os indicadores elaborados podem ser pormenorizados com maior detalhe caso se pretenda avaliar áreas específicas, por exemplo, avaliar a gestão de desempenho da atividade de Recursos Humanos na resposta dada a uma determinada divisão de negócio, a um grupo específico de trabalhadores ou tendo por base uma determinada competência técnica (no caso dos indicadores de formação e desenvolvimento).

RRH	Designação	Indicador	Fórmula	Eficiência de RH	Objetivo	Frequência de controlo
1	Custos com formação	Custo médio da formação	(soma dos custos diretos + indiretos) / n.º total de ações de formação	Estudo e planificação das ações de formação com melhor custo-benefício	a definir	mensal
2	Satisfação com a formação	Nível médio de satisfação com a formação	soma de todas as avaliações / n.º total de questionários contabilizados	Revisão dos parceiros e modalidades de formação	a definir	semestral
3	Eficácia da formação	Nível médio de retenção do conhecimento	soma das diferenças entre o questionário inicial e final / n.º total de questionários contabilizados	Criação de inquéritos de monitorização destinados ao colaborador, à chefia e aos pares	a definir	mensal
4	Plano de competências	Taxa de cobertura de competências chave	n.º de colaboradores identificados com competências chave / n.º potencial de colaboradores com a competência	Criação de um plano de competências-chave necessárias para a concretização dos objetivos estratégicos	a definir	anual
5	Desenvolvimento de processos globais de RH	Taxa de sucesso de standardização de processos	(n.º de processos globais implementados / n.º de processos globais definidos)*100	Identificação e definição dos processos globais de RH prioritários e desenvolvimento	a definir	semestral
6	Satisfação com processos globais de RH	Nível médio de satisfação com processos globais de RH	soma de todas as avaliações / n.º total de questionários contabilizados	Implementação de um projeto de melhoria contínua relativamente aos processos de RH	a definir	semestral
7	Eficácia dos processos de RH	Tempo médio de resposta a novos pedidos	(soma dos tempos de resposta a novos pedidos de RH / n.º de pedidos de uma determinada categoria) / n.º total de pedidos	Monitorização dos tempos de resposta do departamento de RH a novos pedidos da organização relativos a novos processos implementados e respetivo benchmarking	a definir	anual
8	Competitividade da política salarial	Competitividade salarial	salário anual total na empresa / salário anual total no grupo de referência	Estudo interno e de mercado que permite à empresa posicionar-se de forma competitiva relativamente a funções chave e necessárias na empresa	a definir	anual
9	Ações de comunicação e responsabilidade social	Promoção de ações de comunicação e responsabilidade social	n.º de ações de comunicação interna e de responsabilidade social desenvolvidas versus o objetivo proposto	Criação de um plano de ações de responsabilidade social de acordo com as necessidades organizacionais e da envolvente externa; desenvolvimento de canais de comunicação interna e externa	a definir	semestral
10	Satisfação com o nível de comunicação	Nível médio de satisfação com a política de comunicação	soma de todas as avaliações / n.º total de questionários contabilizados	Revisão do processo de comunicação e implementação de ações de melhoria contínua	a definir	semestral
11	Reconhecimento da empresa	Ações de certificação	n.º de certificações obtidas	Desenvolvimento de um programa de certificação da empresa no âmbito de práticas socialmente responsáveis	a definir	anual
12	Reconhecimento com a cultura	Grau de coesão e sentimento de pertença	soma de todas as avaliações / n.º total de questionários contabilizados	Criação de programas de fomento das ligações interpessoais baseados na cultura organizacional	a definir	anual
13	Custos de outsourcing	Custo médio de consultoria	soma total dos custos suportados com empresas de consultoria / n.º de serviços requisitados	Criação de processos de Recursos Humanos que minimizem a necessidade de recorrer a serviços externos	a definir	semestral
14	Satisfação com a gestão dos processos de RH	Nível médio de satisfação com a gestão de processos de RH	soma de todas as avaliações / n.º total de questionários contabilizados	Implementação de um projeto de melhoria contínua relativamente ao modo de gestão dos processos de RH	a definir	semestral
15	Eficácia do recrutamento	Taxa de saída de colaboradores admitidos	(n.º de colaboradores saídos nos primeiros 18 meses de admissão / n.º de admitidos no período)*100	Desenvolvimento de um programa de recrutamento	a definir	anual
16	Plano de sucessão	Taxa de cobertura de funções estratégicas	n.º de colaboradores com requisitos mínimos de promoção / n.º de potenciais colaboradores com os requisitos exigidos	Criação de um plano de antecipação de necessidades de recrutamento interno / externo para funções-chave da organização	a definir	anual

Tabela 15: Scorecard de Capital Humano

## 5. Conclusões e Considerações Finais

O objetivo proposto para a realização deste projeto, consistia na conceitualização de um modelo de gestão de desempenho da atividade de Recursos Humanos que fosse de encontro às necessidades organizacionais da Colep.

A Colep é uma empresa do sector de produção de embalagens metálicas e plásticas, nomeadamente aersossóis e latas. Para além da produção de embalagens, a empresa trabalha numa estrutura integrada de impressão de embalagens metálicas, enchimento e reembalamento do produto, sendo um dos principais fornecedores das grandes multinacionais de produtos de consumo em massa.

A revisão bibliográfica aqui explorada procurou explicar de forma sucinta em que consiste a gestão de desempenho de Recursos Humanos, através da identificação das etapas nas quais o processo deve estar organizado bem como a identificação das características inerentes à correta construção dos indicadores de Recursos Humanos.

Foram também identificados alguns modelos de gestão de desempenho de Recursos Humanos e outros modelos com perspectivas mais organizacionais, incluídos por se considerar que a sua adaptabilidade, além de exequível, poderia representar uma mais-valia para a construção do modelo desenhado. Mais concretamente, foi analisada em pormenor: a perspectiva do *Balanced Scorecard* apresentada por Kaplan e Norton, através da articulação de indicadores estratégicos segundo as perspectivas financeira, dos clientes, processos internos e inovação e aprendizagem; o modelo de gestão de Recursos Humanos para o século XXI, proposto por Jac Fitz-Enz, que defende a existência de uma cadeia de valor correspondente à combinação de indicadores baseados no passado, presente e futuro, segundo as dimensões de números e custos, satisfação, desempenho e sustentabilidade; o modelo de *Scorecard* de Capital Humano propriamente dito, aqui estudado com base na perspectiva apresentada por José Bancaleiro, pondo em evidência conceitos chave de Recursos Humanos cuja aplicação deve estar obrigatoriamente presente no desenvolvimento de uma ferramenta deste tipo.

Em coerência com os modelos teóricos estudados, realizou-se uma análise detalhada dos aspetos considerados chave para o entendimento da empresa e para a sua visão integrada na estratégia de gestão de Recursos Humanos. Desta forma, a análise da

empresa envolveu o estudo da sua área de negócio, missão, visão e valores da organização, estratégia de curto e médio-longo prazo, a sua proposição de valor, a identificação (segundo a perspectiva da amostra utilizada para a investigação) de características distintivas e outras em que é necessária uma ação de melhoria e o respetivo enquadramento económico-financeiro. Esta análise baseou-se essencialmente na documentação disponibilizada pela empresa, posteriormente corroborada pelos entrevistados.

De uma forma semelhante, foi realizada a análise estratégica do departamento corporativo de Recursos Humanos e identificadas as ações alinhadas com a respetiva estratégia capazes de concretizar os objetivos propostos. Mais ainda, procurou-se conhecer quais as áreas de Recursos Humanos que os colaboradores identificavam como aquelas onde existe uma maior necessidade de atuação, bem como os respetivos indicadores associados. Como forma de ajudar à investigação, procurou-se igualmente entender as principais características inerentes às equipas de gestão da empresa.

O modelo aqui apresentado baseia-se numa matriz influenciada maioritariamente por duas perspetivas: a perspetiva temporal e a perspetiva da criação de valor. A primeira destas perspetivas, baseada na teoria de Jac Fitz-Enz (2010) agrupa os indicadores em três momentos temporais distintos: o passado, o presente e o futuro. Os indicadores referentes ao passado referem-se essencialmente a indicadores de números e custos, por exemplo, custo médio com formação e custo médio de *outsourcing*, número de ações de comunicação e de certificações obtidas. Os indicadores de satisfação e desempenho são o reflexo daquilo que a empresa é no presente, o nível médio de retenção de conhecimento das ações de Recursos Humanos, a diminuição dos tempos de resposta ao cliente interno bem como os resultados dos inquéritos de satisfação realizados aos colaboradores são alguns indicadores que se podem enquadrar nesta perspetiva. Por fim, os indicadores de sustentabilidade permitem aferir qual a capacidade da empresa manter ou acrescentar valor à sua atividade num horizonte temporal mais diluído. A sustentabilidade de uma empresa pode ser medida através de indicadores tais como a taxa de cobertura das competências chave, a competitividade salarial, grau de coesão e sentimento de pertença e a taxa de cobertura de funções estratégicas.

Este estudo serviu como ferramenta de análise dos principais modelos de gestão de Recursos Humanos desenvolvidos até à atualidade. Embora tenha sido realizado com o objetivo de aplicação a uma empresa específica, uma das principais preocupações no seu desenvolvimento foi a de manter uma margem capaz de levar à aplicabilidade do modelo a outras organizações. A forma segundo a qual o modelo foi desenhado, leva a que a construção dos resultados de Recursos Humanos e respetivos indicadores sejam resultado natural das dimensões estratégicas identificadas para a empresa e para o departamento de Recursos Humanos. Desta forma, acredita-se que o mesmo modelo de gestão da atividade de Recursos Humanos possa ser aplicado a outras organizações, através uma análise detalhada da estratégia corporativa da empresa e do respetivo alinhamento do departamento de Recursos Humanos. De uma forma mais concreta, após a identificação das dimensões estratégicas da empresa, deverá ser realizado um estudo do departamento de Recursos Humanos que pode ocorrer de duas formas: criação de uma estratégia do departamento de RH em concordância com a estratégia corporativa; ou através da análise do alinhamento entre as dimensões estratégicas de RH e as dimensões estratégicas corporativas. Esta análise resultará na identificação dos resultados de RH esperados para a concretização da estratégia, refletidos em indicadores de medição do desempenho da atividade do departamento.

Um dos desafios do estágio foi o de transformar um pedido com uma perspetiva operacional da organização num *Scorecard* de RH, integrado na estratégia organizacional e do departamento de Recursos Humanos. Desta forma, e tal como exposto anteriormente, procurou-se fazer não uma listagem de indicadores de Recursos Humanos, mas desenhar um modelo articulado com a estratégia organizacional e departamental da empresa, capaz de preencher as necessidades organizacionais, proporcionando um contributo efetivo para a área de Recursos Humanos.

Uma solução em estudo atualmente na organização é a conceção de um portal de acesso aos colaboradores com novas funcionalidades e com uma perspetiva mais focada na área dos Recursos Humanos, fruto da nova estrutura departamental. Esta ferramenta de sistemas de informação possibilitaria a conceção de um modelo de Recursos Humanos mais voltado para a análise dos tempos de resposta aos processos requeridos pelo cliente interno e realizados pelo departamento. Com esta ferramenta a funcionar



em pleno, seria possível conceptualizar um modelo de uma perspetiva menos estratégica e mais relacionada com a eficiência de processos.

Relativamente à metodologia utilizada, poderia ter-se optado por realizar, em conjunto com a elaboração das entrevistas semiestruturadas, um inquérito de resposta fechada que pudesse abranger um número de pessoas maior e mais heterogéneo, que refletisse as necessidades de diferentes *stakeholders* da organização. No entanto, o período de tempo de conceção deste projeto, obrigou à escolha de um grupo mais restrito de indivíduos, de modo a que o sucesso da recolha de dados não ficasse comprometido com o período acordado para a conclusão do projeto. Ainda assim, acredita-se que o grupo escolhido representa de forma robusta a equipa de gestão corporativa da empresa bem como os departamentos corporativo e locais de Recursos Humanos, permitindo conduzir as entrevistas numa perspetiva mais estratégica, de acordo com o pretendido neste trabalho.

Ainda em relação à amostra, e depois de definido o grupo a incluir nas entrevistas, três constrangimentos foram identificados. Primeiro, foram excluídas as pessoas consideradas com um nível de inglês insuficiente e que pudesse comprometer a eficácia e o enriquecimento da comunicação (dado que eram indivíduos que fluentes apenas em Alemão ou Polaco, sendo que nenhuma das línguas é dominada pela autora desta dissertação). Segundo, devido quer ao primeiro facto referido, quer à indisponibilidade demonstrada por alguns dos indivíduos aos quais foi pedida colaboração, não foi possível ter representadas na amostra duas das equipas locais de Recursos Humanos. Terceiro, devido à dispersão e confidencialidade de alguns dados demográficos relativos aos colaboradores da empresa, o estudo relativo à caracterização da amostra apresenta um conjunto de indisponibilidade de dados superior ao desejável e sobre alguns dos dados apresentados não foi possível obter a informação sobre a sua atualidade.

Relativamente aos resultados obtidos através da realização das entrevistas, pode constatar-se a existência de um grau de alinhamento elevado entre a documentação analisada da empresa e o discurso dos colaboradores. No que diz respeito ao grupo de colaboradores pertencentes ao departamento de Recursos Humanos, notou-se uma maior dispersão das respostas dadas relativamente à estratégia central do departamento.

Este facto indica, desde logo, uma fragilidade de comunicação vertical dos gestores para as suas equipas e uma reorientação para prioridades e estratégias distintas, conforme se esteja a analisar o discurso das equipas com uma atuação mais corporativa ou com uma atuação mais local, ao nível das unidades industriais.

O sucesso e eficiência do modelo apresentado estão ainda dependentes da correta divulgação e implementação do mesmo e do desenvolvimento de uma ferramenta informática que permita a sua execução segundo uma perspetiva objetiva, diminuindo a exposição a erros e interpretações subjetivas, fruto da sua manipulação manual. Embora acreditando no contributo para uma gestão mais eficaz da atividade de Recursos Humanos da empresa, o seu contributo para a criação de valor organizacional poderia ser otimizado, caso este estivesse incluído num sistema de gestão de desempenho mais global, envolvendo outros departamentos de apoio ao negócio.

## **Bibliografia**

- Business Reflections*. (27 de Novembro de 2012). Obtido de <http://www.salesmarketing.com.au/pdf/team/Human%20Resource%20Management%20Performance%20Indicators.pdf>
- HR Benchmarker*. (27 de Novembro de 2012). Obtido de <http://www.hrbenchmarker.com/measures.aspx>
- Society for Human Resource Management*. (28 de Novembro de 2012). Obtido de <http://www.shrm.org/Research/benchmarks/Pages/SampleReports.aspx>
- Visier*. (3 de Dezembro de 2012). Obtido de <http://www.visier.com/>
- Andy, N., Chris, A., & Mike, K. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Pearson Professional Education.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11<sup>a</sup> ed.). London: Kogan Page.
- Bancaleiro, J. (2007). *SCORECARD DE CAPITAL HUMANO (Como medir o activo mais importante da sua empresa)* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editora RH.
- Banco de Portugal. (2013). *Relatório do Conselho de Administração - A Economia Portuguesa em 2012*. Lisboa: Departamento de Estudos Económicos.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Bunjongjit, R., & Siengthai, S. (2012). Integrated performance measurement system for firm's human capital building. *Journal of Intellectual Capital*, 13, Número 4, pp. 482-514.
- Burkholder, N., Golas, S., & Shapiro, J. (2007). *Ultimate performance: measuring human resources at work*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Livros Horizonte.

- Camara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cardy, R., & Leonard, B. (2011). *Performance management: concepts, skills and exercises* (2<sup>a</sup> ed.). New York: M. E. Sharpe, Inc.
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2011). *Investing in people: financial impact of human resource initiatives* (2<sup>a</sup> ed.). New Jersey: FT Press.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple Perspectives of Performance Measures. *European Management Journal*, 25, Número 4, pp. 266-282.
- Colep Portugal, S. A. (2012a). Manual de Acolhimento - Excelência e Respeito.
- Colep Portugal, S. A. (2012b). The HR Roadmap.
- Colep Portugal, S. A. (2013a). Obtido em 22 de Junho de 2013, de <http://www.colep.com>
- Colep Portugal, S. A. (2013b). Colep Corporate Presentation V3.4 17.04.13.
- Colep Portugal, S. A. (2013c). *Colep Consolidated Annual Report 2012*. Colep Portugal, S. A.
- Croitoru, G., & Mihai, D. (2010). APPLYING THE CONTROLLING CONCEPT IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. *Revistă de teorie și practică economico-financiară*, 51, Número 4, pp. 104-112.
- Eidson, R., & Fiore, J. (29 de Novembro de 2012). *Deloitte*. Obtido em 29 de Novembro de 2012, de [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)
- Eidson, R., & Fiore, J. (29 de Novembro de 2012). *Deloitte*. Obtido em 29 de Novembro de 2012, de [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)
- Fitz-Enz, J. (2010). *The New HR Analytics*. New York: American Management Association.

- Gorski, H., Dumitrescu, L., & Fuciu, M. (2010). BALANCE SCORECARD - FROM STRATEGY TO ACTION. *Revistă de teorie și practică economico-financiară*, 51, Número 4, pp. 129-133.
- Grupo RAR. (2013). *RAR Relatório e Contas 2012*. Porto: Atelier Nunes e Pã.
- Hoffmann, C., Lesser, E., & Ringo, T. (2012). *Calculating success: how the new workplace analytics will revitalize your organization*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (Janeiro-Fevereiro de 1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, pp. 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (Setembro-Outubro de 2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, pp. 3-11.
- Locke, E., & Latham, G. (Julho de 1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the end of the tunnel. (A. P. Society, Ed.) *Psychological science*, 1, pp. 240-246.
- Pezet, A. (2009). The history of the French tableau de bord (1885-1975): evidence from the archives. *Accounting Business and Financial History*, pp. 103-125.
- Research and Markets. (30 de Junho de 2012). Obtido de Research and Markets: [http://www.researchandmarkets.com/reports/2310236/global\\_metal\\_packaging\\_industry\\_20122017\\_trend](http://www.researchandmarkets.com/reports/2310236/global_metal_packaging_industry_20122017_trend)
- Thorpe, R., & Holloway, J. (2008). *Performance Management: Multidisciplinary Perspectives*. New York: PALGRAVE MACMILLAN.
- Toma, S.-G., Marinescu, P., & Hudea, O.-S. (2010). FROM THE TABLEAU DE BOARD TO THE BALANCED SCORECARD. *Revistă de teorie și practică economico-financiară*, 51, Número 4, pp. 280-285.
- Watson Wyatt. (2001/2002). *Watson Wyatt's Human Capital Index - Human Capital as a Lead Indicator of Shareholder Value*. Obtido de <http://www.blindspot.ca/PDFs/HumanCapitalIndex.pdf>

## **Anexos**

## *Anexo A: Guião de entrevista para o departamento de Recursos Humanos*

### **Guião para entrevista**

#### **Departamento de Recursos Humanos**

<p><b>Nome do entrevistado:</b> <b>Cargo ocupado na empresa:</b> <b>Departamento a que pertence:</b> <b>Divisão a que pertence:</b> <b>Data da entrevista:</b></p>
--

#### **Questões para entrevista semiestruturada:**

##### **Caracterização da empresa:**

- A. Quais considera serem os principais objetivos estratégicos da empresa para o curto e o médio-longo prazo? (*ações que considera mais urgentes e mais importantes*)
- B. Quais as maiores vantagens da empresa para concretizar esses objetivos?
- C. E quais considera serem os aspetos em que a empresa apresenta maiores fragilidades?

##### **Caracterização do departamento:**

- D.1. Qual a estratégia do departamento de Recursos Humanos para o curto e o médio-longo prazo?
- E. Considera que a estratégia do departamento está alinhada com a estratégia do negócio? De que forma?
- F.1. Quais as práticas/ processos existentes no departamento de Recursos Humanos que permitem pôr em prática o seu plano estratégico? (*abordar a questão das vantagens*)
- G.1. O que poderá ainda ser melhorado, ou seja, quais os pontos fracos? (*percorrer as diferentes áreas da Gestão de Recursos Humanos*)

##### **Caracterização das pessoas:**

- H. Quais as maiores vantagens que considera existirem na sua equipa para alcançarem os objetivos a que se propõem?
- I. E as maiores dificuldades?

##### **Scorecard de Capital Humano:**

- J. Quais os indicadores utilizados atualmente para medir a atividade de Recursos Humanos na empresa?
- L. Quais as áreas de Recursos Humanos que considera mais urgente “medir” e porque motivos?

*Anexo B: Guião de entrevista para os restantes departamentos da empresa*

**Guião para entrevista**

**Geral**

<p><b>Nome do entrevistado:</b> <b>Cargo ocupado na empresa:</b> <b>Departamento a que pertence:</b> <b>Divisão a que pertence:</b> <b>Data da entrevista:</b></p>
--

**Questões para entrevista semiestruturada:**

**Caracterização da empresa:**

- A. Quais considera serem os principais objetivos estratégicos da empresa para o curto e o médio-longo prazo? (*ações que considera mais urgentes e mais importantes*)
- B. Quais as maiores vantagens da empresa para concretizar esses objetivos?
- C. E quais considera serem os aspetos em que a empresa apresenta maiores fragilidades?

**Caracterização do departamento:**

- D.2. Qual a estratégia do departamento para o curto e o médio-longo prazo?
- E. Considera que a estratégia do departamento está alinhada com a estratégia do negócio? De que forma?
- F.2. Quais as práticas/ processos existentes no departamento que permitem pôr em prática o seu plano estratégico? (*abordar a questão das vantagens*)
- G.2. O que poderá ainda ser melhorado, ou seja, quais os pontos fracos?

**Caracterização das pessoas:**

- H. Quais as maiores vantagens que considera existirem na sua equipa para alcançarem os objetivos a que se propõem?
- I. E as principais desvantagens ou dificuldades?

**Scorecard de Capital Humano:**

- J. Atualmente que indicadores são utilizados para medir a performance da sua equipa?
- L. No contexto do seu departamento, e tendo em conta os aspetos referidos respeitantes à sua equipa, quais as áreas de Recursos Humanos que considera mais urgente “medir” e porque motivos?



*Anexo C: Guião de entrevista para o CEO*

**Guião para entrevista**

**CEO**

<p><b>Nome do entrevistado:</b> <b>Cargo ocupado na empresa:</b> <b>Divisão a que pertence:</b> <b>Data da entrevista:</b></p>
--

**Questões para entrevista semiestruturada:**

**Caracterização da empresa:**

- A. Quais considera serem os principais objetivos estratégicos da empresa para o curto e o médio-longo prazo? (*ações que considera mais urgentes e mais importantes*)
- B. Quais as maiores vantagens da empresa para concretizar esses objetivos?
- C. E quais considera serem os aspetos em que a empresa apresenta maiores fragilidades?

**Caracterização das pessoas:**

- H. Quais as maiores vantagens que considera existirem entre os colaboradores da empresa para alcançarem os objetivos a que se propõem?
- I. E as principais desvantagens ou dificuldades?

**Scorecard de Capital Humano:**

- J. Atualmente que indicadores de Recursos Humanos existentes destaca para medir a performance do Capital Humano da sua empresa?
- L. Quais as áreas de Recursos Humanos que considera mais urgente “medir” e porque motivos?