



O Balanced Scorecard do Departamento de Recursos Humanos num Banco

Estudo Caso

Tânia Isabel Saraiva Velez

Projecto de Mestrado em Gestão

Orientado(a):

Prof. Generosa Nascimento, Prof. Auxiliar Convidada do ISCTE- IUL Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

abril 2013

“Não se pode gerir sem medir”

José Bancaleiro

Resumo

A necessidade empresarial de se desenvolverem e implementarem estratégias e metodologias com vista à criação de valor, é imprescindível e imperativo na atualidade. O Balanced Scorecard (BSC) potencia o alinhamento estratégico e o alinhamento dos diversos departamentos da organização.

A sua implementação permite que a empresa utilize não apenas indicadores da perspetiva económico-financeiros, mas também, outras informações ligadas a diferentes perspetivas para medir a performance, tais como: perspetiva de clientes, processos internos e de inovação e aprendizagem.

A sua aplicação incide maioritariamente nos departamentos ditos operacionais. Neste projeto desenvolve-se esta metodologia num departamento de suporte, parceiro estratégico do negócio, o Departamento de Recursos Humanos (RH).

Palavras chave:

Balanced Scorecard, Estratégia, Alinhamento, Indicadores, Perspetivas, Performance.

JEL Classification System

D23 – Organizational Behavior

M12 – Personnel Management

M52 – Compensation and Compensation Methods and Their Effect

Abstract

The business need to develop and implement strategies and methodologies to value creation, it is essential and imperative nowadays. The Balanced Scorecard (BSC) enhances the strategic alignment and alignment of the various departments of the organization.

Its implementation allows the company to use not only indicators of economic and financial perspective, but also other information related to different perspectives to measure the performance, such as: customer perspective, internal processes and innovation and learning.

The application focuses mainly on operational departments said. This project develops this methodology in a support department, strategic business partner, the Department of Human Resources (HR).

Keywords:

Balanced Scorecard, Strategy, Objectives, Indicators, Perspective, Performance.

JEL Classification System

D23 – Organizational Behavior

M12 – Personnel Management

M52 – Compensation and Compensation Methods and Their Effect

Agradecimentos

A elaboração deste projeto é o culminar de uma trajetória de desenvolvimento pessoal e profissional que só foi conseguido com a ajuda e contributo de muitas pessoas as quais gostaria de homenagear. Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais, José António Velez e Maria Isabel Velez que são exemplo de perseverança e amor, e ao meu marido pelo suporte psicológico, emocional e afetivo, sem os quais nenhuma página deste documento seria escrita.

Mais diretamente e em especial, gostaria de agradecer à Professora Auxiliar Convidada Generosa do Nascimento por ter aceite orientar este projeto e por ter demonstrado sempre disponibilidade para me receber, apesar da sua preenchida agenda.

Ao Banco B enquanto empresa que aceitou colaborar no estudo de caso. O meu profundo agradecimento pela oportunidade, confiança e apoio.

E a todos aqueles que diretamente e indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho, o meu obrigada.

Índice

Resumo	II
Introdução	1
1. Enquadramento Teórico	3
1.1. Importância do Sector Financeiro em Portugal	3
1.2. Sistemas de Controlo de Gestão	8
2. Quadro Conceptual de Referência	33
3. Estudo Caso.....	35
3.1. Análise Organizacional e de Gestão da empresa em estudo	35
3.2. Sistemas de Informação e Controlo de Gestão	36
4. Projeto de Intervenção	50
4.1. Definição das Perspetivas e Eixos Estratégicos	50
4.2. Construção do Mapa Estratégico	51
4.3. Construção do BSC Corporativo	54
4.4. People Plan – Objetivos Estratégicos versus Objetivos Operacionais	58
4.5. BSC Departamental	59
4.6. Sistemas de Avaliação de Desempenho	69
4.7. Sistemas de Recompensas	76
Conclusão	78
Bibliografia.....	80
Anexos.....	83

Índice de Figuras

Figura 1 – VAB das atividades de serviços financeiros	5
Figura 2 – Evolução do número de instituições autónomas	5
Figura 3 – Número de habitantes por balcão na área do euro	6
Figura 4 – Quatro processos de gestão da estratégia através do BSC	14
Figura 5 – Perspetivas do BSC	16
Figura 6 – Visão Global do Processo	19
Figura 7 – Relação entre as perspetivas do BSC e a visão estratégica da organização.....	20
Figura 8 – Relações causa-efeito	21
Figura 9 – Sequência do Balanced Scorecard	24
Figura 10 – Comunicar a Estratégia, Gerir a performance.....	25
Figura 11 – As quatro Barreiras à implementação Estratégica	27
Figura 12 – Exemplo esquemático dos grandes objetivos dum People Plan.....	30
Figura 13 – Fases de Implementação de um Scorecard de Capital Humano	31
Figura 14 – Mapa Conceptual	34
Figura 15 – Afetação dos colaboradores por áreas.....	36
Figura 16 – Estratégia de Desenvolvimento do Negócio	39
Figura 17 - Organograma	41
Figura 18 – Análise Swot do Banco B	47
Figura 19 – Análise Swot do Departamento de Recursos Humanos do Banco B	48
Figura 20 – Perspetivas e eixos estratégicos do BSC.....	51
Figura 21 – Mapa estratégico do Banco B	52
Figura 22 – People Plan dos Recursos Humanos do Banco B	59
Figura 23 – Componentes da Avaliação de Desempenho Individual.....	70
Figura 24 – Componentes da Avaliação de Desempenho Organizacional.....	71
Figura 25 – Modelo de Avaliação de Desempenho da Organização.....	71
Figura 26 – Escala de Classificação	72
Figura 27 – Correspondência entre o grau de concretização dos objetivos e a classificação.....	73
Figura 28 – Processo de avaliação de Desempenho	75
Figura 29 – Desenvolvimento profissional do Sistema de recompensas.....	77

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Balanced Scorecard Organizacional	55
Tabela 2 – Balanced Scorecard Departamental	60
Tabela 3 – Balanced Scorecard: Técnico de Recrutamento e Seleção	62
Tabela 4 – Balanced Scorecard: Técnico de Planeamento, Gestão e Integração de RH	63
Tabela 5 – Balanced Scorecard: Técnico de Sistemas de Informação de Gestão	64
Tabela 6 – Balanced Scorecard: Assistente de Serviços Clínicos	65
Tabela 7 – Balanced Scorecard: Técnico da área de Formação	66
Tabela 8 – Balanced Scorecard: Gestor Administrativo	66
Tabela 9 – Balanced Scorecard: Motorista.....	67
Tabela 10 – Quadro de Monotorização da Performance	68
Tabela 11 – Quadro Resumo da Performance	69
Tabela 12 – Avaliação de Desempenho por Objetivos.....	74
Tabela 13 – Avaliação de Desempenho por Competências	74
Tabela 14 – Avaliação de Desempenho Final	74

Índice de Anexos

Anexo 1 – Perfis Profissionais	84
Anexo 2 – Competências da Função	91
Anexo 3 – Catálogo de Competências.....	98
Anexo 4 – Fichas de Avaliação	100

Lista de Abreviaturas

ACTV – Acordo Coletivo de Trabalho Vertical

APB – Associação Portuguesa de Bancos

BSC – *Balanced Scorecard*

CH – Capital Humano

RH – Recursos Humanos

ROI – Retorno sobre o Investimento

SBP – Sistema Bancário Português

SCH – Scorecard de Capital Humano

SOI – Sistema de objetivos e incentivos

INTRODUÇÃO

O contexto de globalização que caracteriza a sociedade atual, acompanhado por um ambiente extremamente competitivo e em contínua mudança, impõe a qualquer organização uma direção estratégica, de forma a permitir dar resposta às necessidades da sociedade e do mercado.

É imprescindível que as empresas desenvolvam capacidades de criar e de recriar continuamente novas competências e que se foquem na melhoria dos seus processos internos, na redução de custos, na satisfação dos clientes cada vez mais exigentes, na otimização dos seus recursos e no aproveitamento dos conhecimentos e capacidades dos trabalhadores da organização. Para que tal seja assegurado, é importante que exista um controlo e uma avaliação total das várias áreas de atuação da organização, monitorizando dessa forma o desempenho, de modo a que a estratégia da empresa seja seguida e alcançados os objetivos propostos. No caso das Instituições Financeiras, inseridas num contexto extremamente rígido devido às normas do sistema bancário, a estratégia adotada tem vital importância para que a organização apresente solidez e se destaque no mercado financeiro altamente competitivo.

A tradicional avaliação e tomada de decisões feitas pelas empresas com base em dados históricos e indicadores financeiros revelou-se inadequada perante o novo contexto empresarial de rápidas mudanças e crescente incerteza. Tornou-se necessária a perceção da importância da avaliação através de métricas desvalorizadas anteriormente, por forma a identificar falhas a todos os níveis e conseguir perceber que aspetos devem ser melhorados.

E é neste sentido que surge o Balanced Scorecard, como uma ferramenta extremamente completa que permite traduzir a visão e a missão de uma organização através de medições de desempenho facilmente compreensíveis por todos os níveis da organização. Esta ferramenta pretende pôr em prática a estratégia da organização, ao mesmo tempo que a torna compreensível para todos os empregados, de modo a que cada um entenda qual o seu contributo para o sucesso da mesma. Através das medições transversais, torna-se possível um melhor planeamento por parte dos gestores, dotando-os das informações necessárias para tomar decisões mais rápidas e decidir que medidas tomar.

Este conceito criado por Kaplan e Norton (1992) tem na sua génese o facto de permitir medir e avaliar a performance de uma organização sob aspetos de natureza diversa e não exclusivamente de natureza financeira.

Este modelo foi desenvolvido na década de 90 e é uma das ferramentas com maior sucesso organizacional e que simultaneamente apresenta impactos ao nível da gestão estratégica, da gestão da mudança e da avaliação do desempenho da organização. Prevê um equilíbrio entre quatro perspetivas, perspetiva financeira, perspetiva do cliente, perspetiva dos processos internos e perspetiva da inovação e aprendizagem, de forma a assegurar uma harmonia entre indicadores internos e externos.

Este projeto tem como objetivo geral criar um sistema de medição da performance através dum conjunto integrado de métricas estratégicas, equilibradas e convergentes entre si. Como objetivos específicos pretende-se elaborar um modelo de alinhamento estratégico através da conceção de um BSC corporativo e criar uma metodologia de alinhamento organizacional. Para tal, desenvolver-se-á um modelo para o Departamento de Recursos Humanos, como exemplo, a replicar por outros serviços. Este departamento é de suporte à organização, mas cada vez mais é visto como um parceiro estratégico e um agente de mudança. Ainda, se proporá um modelo de avaliação de desempenho para algumas funções, assente na criação dos respetivos perfis profissionais.

Face aos objetivos propostos, esta dissertação encontra-se estruturada em quatro partes distintas. A primeira parte inclui o enquadramento teórico, o qual aborda os seguintes temas considerados relevantes: contextualização do problema em análise e instrumentos de medição da performance organizacional. A segunda parte engloba uma breve apresentação do quadro conceptual de referência. A terceira parte, considera uma breve exposição da empresa em estudo e o seu atual sistema de controlo de gestão, no sentido de fundamentar, com maior rigor, as limitações dos métodos atualmente utilizados e os benefícios da nossa proposta. Na quarta parte, avaliaremos e analisaremos a implementação do BSC, clarificando as orientações estratégicas, definindo a sua Visão, Missão e Valores Organizacionais para, de seguida, definir os objetivos estratégicos e selecionar os indicadores de performance para cada perspetiva.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. IMPORTÂNCIA DO SECTOR FINANCEIRO EM PORTUGAL

O Sistema Financeiro é uma das bases do desenvolvimento económico das sociedades, pois possibilita a transferência de recursos económicos no tempo e no espaço. Compreende o conjunto de Instituições Financeiras que asseguram, essencialmente, a canalização da poupança para o investimento nos mercados financeiros, através da compra e venda de produtos financeiros¹.

A atividade do sector financeiro é imprescindível para o bom funcionamento da economia como um todo, sendo estruturado por lei com o objetivo de se garantir a formação, a captação e a segurança das poupanças, bem como a aplicação dos meios financeiros necessários ao desenvolvimento económico e social.

Como agentes económicos, temos as empresas que optam por determinados projetos de investimento de modo a assegurar o respetivo financiamento, de forma a concretizarem os seus objetivos de crescimento e desenvolvimento de negócio e as famílias que tomam decisões sobre a afetação do seu rendimento disponível entre a poupança e o consumo de bens e serviços. Além das empresas, das famílias e do Governo, uma grande componente do sistema financeiro português é constituído pelo seu sector financeiro, nomeadamente as instituições de crédito, as sociedades financeiras e as outras instituições financeiras.

As instituições financeira, nomeadamente os Bancos, desempenham um papel determinante ao assegurar o funcionamento dos sistemas de pagamentos e liquidação dos diversos agentes. No entanto, as instituições bancárias têm de fazer face aos novos desafios que são lhes são colocados diariamente, quer pela globalização de mercados, quer pela proliferação dos concorrentes e da respetiva oferta. Torna-se assim importante observar e compreender estas alterações nos mercados e nos agentes, por forma a poder-se compreender as alterações nas entidades bancárias.

¹ Gestão Estratégica das Instituições Financeiras, Rodrigues,2012

Contudo, dado o papel essencial que a acumulação de capital e a alocação de recursos financeiros assumem no processo de desenvolvimento económico e pelas especificidades da atividade de intermediação financeira e dos agentes que a exercem, é imperativa a existência de mecanismos de controlo da atividade financeira e bancária.

No último século e meio, o sistema bancário português sofreu significativas alterações estruturais, com um importante impacto no grau de concorrência enfrentado pelas instituições financeiras, e uma grande riqueza no que se refere aos seus protagonistas e respetivas estratégias. Verificando-se profundas transformações no sector, a tradição e a inovação têm caminhado lado a lado e a história continua a ter um peso considerável, pelo menos em termos de memória e identidade.

Atualmente o sistema financeiro europeu e, naturalmente, o português está a viver um momento de profundíssimas mudanças que caminha para um novo paradigma no setor. Caracterizando-se por uma autêntica revolução tecnológica, comportamental, regulatória e por alterações importantes nos modelos de negócio. Resultantes da adaptação às novas circunstâncias do mercado, os bancos encontram-se a realizar ajustamentos significativos.

Apesar da conjuntura atual, os bancos portugueses conseguiram cumprir todas os requisitos de capital que lhes foram impostos, fortalecendo as suas posições de solvabilidade, e a sua missão fundamental de intermediação: responsabilidade de gerir os depósitos dos seus clientes, remunerando-os adequadamente e de aplicar os recursos obtidos de forma eficiente no financiamento das famílias, no financiamento das empresas e das instituições ao serviço da economia, para que haja crescimento e bem-estar dos cidadãos.

Em Portugal, a contribuição das atividades de serviços financeiros para o Valor Acrescentado Bruto Nacional situa-se acima dos valores da área do Euro (figura 1).

A banca portuguesa tem assim cumprido escrupulosamente as suas responsabilidades, revelando uma assinalável capacidade de modernização ao longo das últimas décadas e uma resiliência notável face às conjunturas, Desta forma, continuarão a ser os instrumentos fundamentais de um sistema financeiro forte, cumprindo a sua missão insubstituível de financiar a economia.

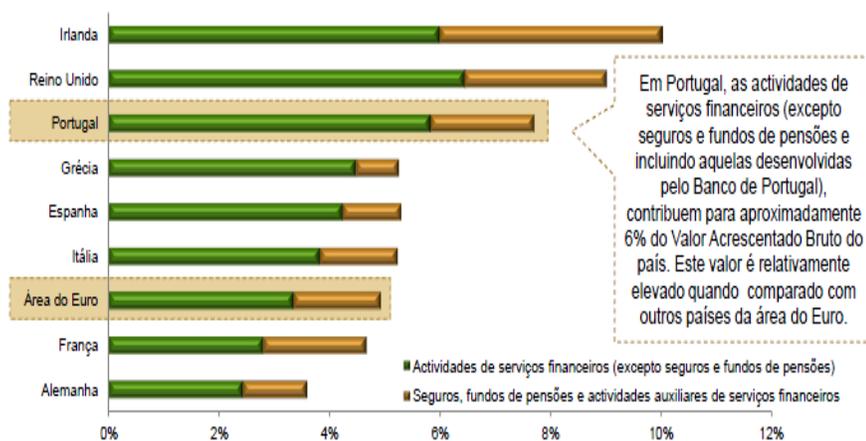


Figura 1 – VAB das atividades de serviços financeiros em proporção do VAB total, em Portugal e noutros países da União Europeia (2008). Fonte: Associação Portuguesa de Bancos, Outubro 2012

1.1.1. Estatísticas do Sector Financeiro

Segundo dados da Associação Portuguesa de Bancos (APB), operavam no sector bancário português em Dezembro de 2011 trinta e seis Instituições Financeiras Monetárias (bancos, caixas económicas e caixas de crédito agrícola mútuo). Das quais, sessenta por cento, aproximadamente, se encontram integradas em oito grupos bancários, perfazendo assim um total de 23 Associados, conforme pode ser observado na figura 2.

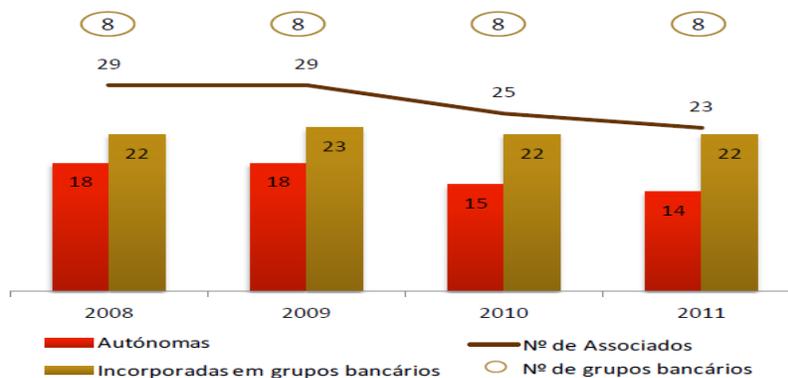


Figura 2 – Evolução do número de instituições autónomas e de instituições integradas em grupos bancários pertencentes ao conjunto de Associados da APB, a 31 de Dezembro (2008 – 2011). Associação Portuguesa de Bancos, Outubro 2012

No final de 2011, as Instituições Financeiras associadas encontravam-se bem posicionadas face aos seus pares da área do euro, uma vez que registaram um dos valores mais baixos do indicador número de habitantes por balcão. À semelhança do que já se tinha verificado em 2010, Portugal é um dos países cuja rede de agências bancárias é mais extensa, proporcionalmente à população que serve (figura 3).

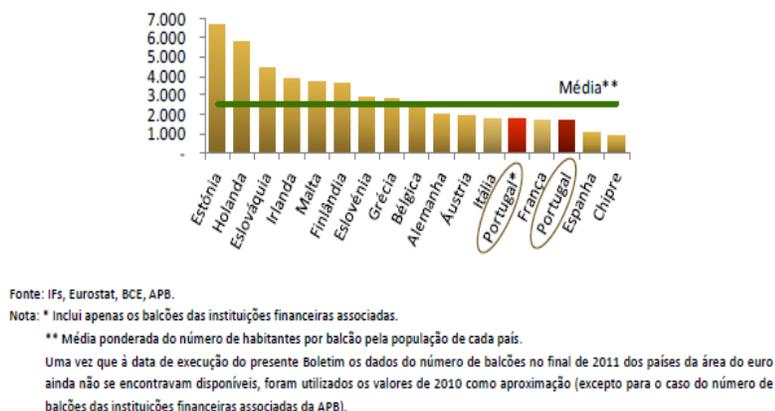


Figura 3 – Número de habitantes por balcão na área do euro. Associação Portuguesa de Bancos, Outubro 2012

Estes associados constituem um grupo altamente representativo da atividade desenvolvida pela totalidade do Sistema Bancário Português (SBP). Em finais de 2011, os associados representavam pouco mais de um quinto do número total de entidades integrantes do SBP, em termos de valor de ativo bancário consolidado (492,5 mil milhões de euros) eram responsáveis por 96% do total da atividade do sector (513,2 mil milhões de euros).

Em termos de valor do ativo, enquanto medida de dimensão, a amostra apresenta uma distribuição dominada, em número, por vinte instituições financeiras de pequena dimensão mas que, em conjunto, têm apenas uma quota de mercado de 5,7% enquanto os 94,3% remanescentes do ativo agregado se encontram concentrados nas treze instituições de grande e média dimensão da amostra.

1.1.2. Os Recursos Humanos no Sector Financeiro

O avanço tecnológico e a internacionalização têm aumentado a concorrência e influenciam a necessidade de mudanças no sistema financeiro português. Desta forma, tornou-se imperioso

que o sector financeiro dê mais importância aos colaboradores, uma vez que destes depende, na maioria das vezes, a satisfação dos clientes.

A gestão de recursos humanos neste sector é regulada pelo Acordo Coletivo de Trabalho Vertical (ACTV), negociado entre sindicatos existentes no sector e as entidades patronais. No que respeita às condições de admissão de trabalhadores, atribuição de categoria profissional, regras de remuneração de base e prémios de antiguidade, horário de trabalho, mobilidade geográfica e benefícios sociais (segurança social, assistência médica, acesso a crédito para aquisição de habitação).

A importância da gestão de recursos humanos para o desempenho das organizações é conhecida, pelo menos, desde o trabalho de Taylor², em que o desempenho dos empregados estava associado a melhores resultados para a empresa. Para este autor, os ativos tangíveis da empresa podem gerar valor à medida que são utilizados pela ação humana. Portanto, o que vai potencializar a criação de valor nas empresas são as pessoas.

Ainda no século XX, a importância das pessoas, tanto ao nível da literatura como da visão dos gestores, estava relacionada com questões administrativas e operacionais, como o recrutamento, a seleção, a administração de salários e de benefícios. Apenas índices como os de produtividade, absentismo e turnover eram medidos (Chiavenato, 2008).

Prahalad e Hamel (1990) defendem a perspetiva de que a conceção de uma estratégia competitiva não pode prescindir da análise das capacidades dinâmicas internas à organização. A partir dessa lógica, desenvolveram o conceito de *core competence* (competência nuclear ou essencial), constituído como uma combinação de tecnologias individuais e capacidades de produzir que possibilitam à organização sustentar uma variada linha de produtos ou serviços e que seja de difícil imitação pelos concorrentes, constituindo a sua vantagem competitiva sustentável.

Uma competência nuclear pode ser um conhecimento técnico, uma tecnologia específica ou um modo de fazer único, capaz de criar valor único para os clientes e que distingue a organização dos seus concorrentes. Os autores referem que a *core competence* não diminui com o uso, pelo contrário, desenvolve-se com a utilização e partilha e é única e difícil de ser

² Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias, 2006

imitada. Neste contexto, a gestão estratégica de pessoas baseada em capacidades e competências assume a premissa de que a gestão de ativos intangíveis é de difícil imitação pela concorrência e que os colaboradores devem agregar valor pelas suas competências, fator crítico de sucesso na atual economia do conhecimento.

Segundo Sousa *et al* (2006), foi a relação entre o capital humano e o BSC que levou diversos autores a desenvolver o chamado scorecard do capital humano, como forma de gerir o capital humano na execução da estratégia organizacional, ou seja, de vincular as pessoas à estratégia e aos resultados da empresa.

Referindo ainda que a medição de recursos humanos tem como ponto de partida os objetivos estratégicos da organização. Procura-se então, a partir desses objetivos, o processo pelo qual os recursos humanos da empresa criam valor, para atingir os objetivos estratégicos. O passo seguinte é a definição de indicadores para verificar se cada meta intermediária está a ser atingida. A obtenção e o acompanhamento desses indicadores serão a base para verificar se a área de recursos humanos está a cumprir o seu papel na estratégia da empresa. Com base nesses resultados, são tomadas as medidas necessárias para que o trabalho da área seja adequado aos objetivos da empresa.

Para Prieto *et al.* (2006) as empresas que apresentarem mais capacidades e predisposição para uma aprendizagem contínua serão aquelas que, no futuro, obterão vantagens competitivas. Será através de investimentos em novas tecnologias, em investigação, em desenvolvimento de novos produtos e em investimentos na valorização dos recursos humanos, que as empresas ganharão capacidade.

1.2. SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO

1.2.1. Conceito

Para definir Sistemas de Controlo de Gestão ou simplesmente controlo de gestão podemos apresentar duas definições possíveis. A primeira definição centra-se no estímulo e na motivação dos gestores: “o controlo de gestão é o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados” (Jordan, Carvalho das

Neves e Azevedo Rodrigues,2005:19). Sendo o cumprimento da missão e dos objetivos afixados a cargo exclusivamente dos gestores de topo. A segunda definição, privilegia o aspecto instrumental: “o controlo de gestão deve proporcionar a todos os responsáveis, os instrumentos para pilotar e tomar as decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa” (Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues,2005:20). Esta última definição difere da primeira, no sentido que, em vez dos múltiplos objetivos fixados a cada responsável, se consideram os objetivos gerais e o futuro da empresa como um todo.

Contudo, as duas definições anteriormente apresentadas têm sido consideradas desajustadas por: (i) considerarem o Controlo de Gestão uma ferramenta da Direção Geral, tendo como único intuito a fiscalização; (ii) manifestarem uma certa hostilidade contra as intervenções do controlador de gestão; (iii) considerarem os instrumentos de controlo de gestão como uma área exclusiva do controlador e não como uma ferramenta de gestão pessoal que lhes permita analisar melhor os seus resultados, avaliar melhor as suas possibilidades de ação, e orientar melhor as decisões futuras.

Desta forma, e em alternativa às duas anteriores definições, podemos apresentar uma terceira definição: “ O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização.” (Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues,2005: 21).

O sistema de controlo de gestão deve ser entendido como fator de desenvolvimento da empresa, na medida em que afeta o comportamento dos gestores e os orienta no sentido da implementação da estratégia da empresa. Deve envolver todos os membros da organização por forma a melhorar os desempenhos individuais e organizacionais.

1.2.2. Modelos de Controlo de Gestão

1.2.2.1. Controlo Orçamental

O controlo orçamental surge como um instrumento de acompanhamento dos objetivos e

dos meios definidos no orçamento, geralmente no curto prazo, assumindo um papel ativo no processo da gestão orçamental e do controlo de gestão.

O controlo orçamental consiste na comparação entre as realizações e as previsões anteriormente orçamentadas, evidenciando os desvios como meio para avaliar os desempenhos a fim de apoiar na tomada de decisões corretivas necessárias à condução da empresa, no sentido dos seus objetivos e da sua estratégia. Apesar deste instrumento assumir um lugar de destaque, as suas fragilidades enquanto instrumento de avaliação da performance são evidentes. Sendo que uma das suas principais limitações da análise de desvios, é o facto de se exprimir apenas em termos financeiros, deixando de parte áreas igualmente importantes na avaliação e medição da performance de uma organização. Como consequência desta sua limitação, torna-se um instrumento demasiado lento e dependente dos sistemas de informação de índole contabilística, pelo que a sua obtenção encontra-se dependente do calendário e prazos do departamento de contabilidade.

Contudo, e em forma de conclusão, este instrumento de controlo orçamental torna-se pouco credível e eficaz face aos objetivos do controlo de gestão devido às limitações evidenciadas no parágrafo anterior.

1.2.2.2. Tableaux de Bord e Balanced Scorecard

Numa economia de forte competitividade, torna-se necessário que os gestores deem mais atenção à forma como estão a decorrer as suas atividades e em que medida a estratégia da empresa está a ser realizada. Para tal, os instrumentos mais vocacionados para um adequado acompanhamento da performance pessoal e organizacional são o Tableaux de Bord ou, o Balanced Scorecard.

Apesar do seu aparecimento remeter a épocas distintas, os instrumentos Tableaux de Bord e Balanced Scorecard apresentam características semelhantes. Ambos constituem instrumentos de medição da performance, englobando informação de cariz financeiro e não financeiro; encontram-se relacionados com os objetivos e fatores críticos de sucesso dos gestores, ao traduzi-los em indicadores de desempenho e visando a comparação entre as metas estabelecidas e as concretizadas; procuram produzir informações muito sintéticas, mas

sendo sempre possível a sua desagregação (drill down); apresentam uma forte personalização, ao mesmo tempo que incentivam a comunicação e o diálogo interno; por último, ambos podem servir de referência à definição de um sistema de gestão de incentivos, integrando elementos de natureza financeira e não financeira.

Apesar destes instrumentos apresentarem proximidades na sua conceção e utilização, também apresentam alguns aspetos que os diferenciam. Ou seja, enquanto o Tableau de Bord apresenta um cariz mais operacional o BSC encontra-se mais ligado ao conceito de estratégia. Num dos instrumentos os objetivos são livremente definidos, enquanto que no outro são imediatamente enquadrados em quatro perspetivas de análise. Se por um lado, a essência do Tableau reside na definição de objetivos e variáveis chave (planos de ação) para posterior definição dos indicadores de performance, o BSC estabelece os objetivos face à estratégia da empresa, para a definição dos fatores críticos de sucesso e, a partir daí, serem identificados os planos de ação.

1.2.2.3. Balanced Scorecard

1.2.2.3.1. Conceito e Evolução

Durante muitos anos as organizações mediram a performance (performance measurement), utilizando fundamentalmente indicadores financeiros, através dos quais avaliavam valores tangíveis: lucros, cash flows, rentabilidade, retorno do investimento, património imobiliário, equipamentos, stocks, etc.

No final dos anos 80 começou a verificar-se uma mudança profunda na economia e na gestão das organizações em geral, a nível mundial. Sendo que, para se calcular o valor de uma empresa, pesava cada vez mais um conjunto de informações e indicadores de performance exteriores ao mundo financeiro, tais como o valor das marcas, cultura da organização, know-how dos recursos humanos, satisfação e capacidade de gestão da relação com os clientes, liderança, bases de dados, entre outros.

As organizações não podiam mais, a partir dessa mudança, continuar a basear-se exclusivamente nos indicadores financeiros para medir a sua performance. Esta situação é

assim traduzida por Eccles (1991), citado por Francisco Pinto: “As revoluções começam muito tempo antes de serem declaradas. Durante muitos anos os gestores de diversas organizações, em diferentes industriais e sectores, têm vindo a refletir sobre a melhor forma de medir a performance dos seus negócios. Reconheceram que a nova realidade das estratégias e da competitividade requerem novos sistemas de medição... No centro desta revolução está: a transição entre a visão dos indicadores financeiros como sendo os pilares da medição da performance, para uma visão em que esses indicadores são encarados apenas como instrumento de medição, no conjunto de muitos outros”.

Esta citação, permite constatar que, no início dos anos 90, as empresas já tinham criado uma massa crítica significativa sobre a nova realidade dos negócios, sobre as novas variáveis da competitividade e sobre a necessidade de desenvolverem novos sistemas de medição da performance. O processo era irreversível, a mudança já estava em curso, mas colocavam-se questões do tipo: Como fazer? Quais as metodologias a utilizar?

A ideia de que não se pode gerir aquilo que não se pode medir está bem instituída na literatura sobre gestão. As organizações que utilizem sistemas de controlo de gestão bem estruturados, que reflitam as várias dimensões da sua performance, têm maiores probabilidades de sucesso. No entanto, muitos dos sistemas de avaliação de performance que as empresas vêm utilizando centram-se quase exclusivamente em indicadores financeiros. Assentam em sistemas de contabilidade de custos, concebidos para responder às exigências definidas pelos padrões contabilísticos tradicionais, em vez de darem resposta às necessidades de informação para a gestão.

A capacidade das organizações se adaptarem às alterações que vão sucedendo de uma forma cada vez mais rápida, tornou-se um imperativo de sobrevivência. A criação das learning organizations, termo que serve para definir a capacidade de aprendizagem das organizações, tornou-se fundamental para a sua adaptação às alterações do meio envolvente e de uma importância vital. E na era da informação, o sucesso das organizações depende principalmente da capacidade e eficiência com que as mesmas captam, desenvolvem e utilizam os seus ativos intangíveis. A capacidade de identificar, auditar, renovar, alavancar e gerir tais ativos exige a utilização de sistemas de medição de performance orientados para a criação de valor.

Um dos novos paradigmas incorporados na gestão era a complexidade. Só através de modelos sólidos e consistentes, mas ao mesmo tempo simples, seria possível enfrentar esta mudança. Sobretudo as grandes empresas, algumas com milhares de trabalhadores e unidades de negócio implantadas em diversos países, tinham dificuldades acrescidas em criar sistemas que lhes dessem informação clara sobre a performance operativa e qual o grau de alinhamento com as linhas estratégicas ou metas definidas pela gestão de topo.

Após diversos estudos efetuados pelo professor Robert Kaplan na década de 1990, foi reforçada a ideia de que os tradicionais indicadores financeiros, utilizados há vários anos nas empresas na perspetiva do controlo de gestão, já não eram adequados ao novo contexto de negócios globais, que exigiam performances alinhadas com a estratégia. Era necessário integrar e “balancear” outro tipo de indicadores na medição da performance, para além dos financeiros, solução que Kaplan e Norton anunciaram com o nome *Balanced Scorecard*.

Desta forma, o Balanced Scorecard foi desenvolvido para responder a estes novos desafios com que se deparam as organizações. Inicialmente pensado para responder às novas necessidades de avaliação da performance das organizações, rapidamente se tornou também num reconhecido instrumento de implementação da estratégia que promove o alinhamento, a aprendizagem, a comunicação e o feedback estratégicos ao longo de toda a organização.

O Balanced scorecard é um sistema de gestão que capacita as organizações a clarificar a sua visão e a sua estratégia. Sendo também um poderoso instrumento para apoiar as organizações a alcançarem o sucesso pela via da execução das suas estratégias e um sistema de gestão que potencia a liderança organizacional, a delegação de competências e de decisão, a execução do plano de negócios e a aprendizagem organizacional e individual permanente. Este modelo mostrou, desde logo, ser de fácil entendimento, mas simultaneamente, de grande consistência, com capacidade para fazer interagir todas as dimensões envolvidas na gestão das empresas.

Contudo, estudos empíricos demonstram que a sua utilização não significa necessariamente a via para o sucesso. A sua implementação apela ao cumprimento de uma série de requisitos em várias etapas, que, a serem ignorados, transformam este processo num exercício pouco mais do que consumidor de energias de toda a organização.

1.2.2.3.2. Funções

O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica engloba e administra quatro processos de gestão, que isoladamente e em conjunto, contribuem para a conexão dos objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo, permitindo administrar a estratégia a longo prazo. Os processos são: clarificação e tradução da visão e da estratégia, comunicação e alinhamento estratégico, planeamento e definição de objetivos e, por último, feedback e aprendizagem estratégicos. A figura 4 ilustra como o BSC desencadeia cada um dos processos anteriormente mencionados.

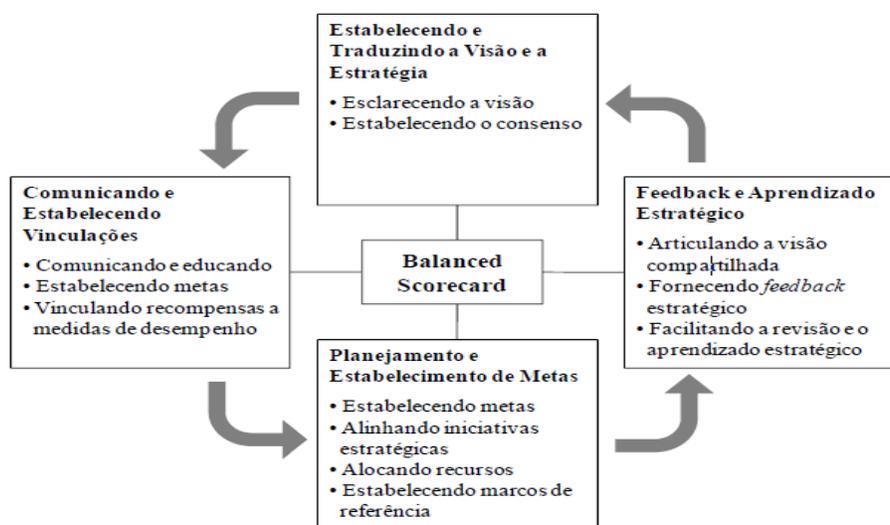


Figura 4: Quatro processos de gestão da estratégia através do BSC. Adaptado de Kaplan e Norton, 1997

A clarificação e tradução da visão e da estratégia permitem o esclarecimento de quais as ações a desenvolver para que o sucesso da organização se torne uma realidade, promovendo a redução do gap existente entre o oficialmente escrito e o realizado pelos diversos departamentos e indivíduos (Jordan *et al*,2005).

Em termos de comunicação, as organizações devem garantir a persecução de programas de comunicação, que transportem cada indivíduo para uma participação ativa, ao adquirir compromisso e responsabilização em torno da estratégia organizacional. Através do BSC, todos os níveis da organização entendem a estratégia de longo prazo, sendo que os

departamentos e as pessoas alinham os seus objetivos com essa estratégia, se souberem quais os incentivos e formas de reconhecimento associados à boa performance.

O planeamento traduz-se na necessidade de integrar o plano de negócios com o orçamento anual. E o BSC demonstrou, desde o início, capacidade para articular os objetivos propostos com os recursos financeiros consignados no orçamento anual baseando-se em metas e indicadores do Scorecard.

O processo de feedback e aprendizagem centra-se na capacidade das organizações desenvolverem uma aprendizagem que lhes permita rever e alterar estratégias, baseadas no comportamento da performance. E como o BSC possibilita a articulação das metas financeiras de curto prazo, departamentais e individuais definidas no orçamento com as restantes perspetivas- clientes, processos e crescimento, esta aprendizagem foi facilitada.

A partir das experiências de implementação em mais de 100 organizações, analisadas por Kaplan e Norton, resultaram totalmente nestes quatro novos processos. Contudo, nenhuma delas implementou o Balanced Scorecard com a intenção de desenvolver um novo sistema de gestão estratégica. Todavia, os gestores foram observando que o modelo, através da sua lógica de funcionamento, possibilitava a criação de novos processos que se traduziam em soluções para problemas antigos, os quais dificultavam a execução da estratégia com sucesso. Estava assim claramente identificado o novo papel do BSC – *um sistema de gestão estratégica*.

1.2.2.3.3. Perspetivas

Para Kaplan e Norton (1992) a filosofia do BSC assenta na visão global da estratégia das organizações, apoiada em quatro perspetivas ideais e que pretendem responder a quatro questões fundamentais (figura 5). Os próprios autores defendem ainda que cada organização deverá ajustar, eliminar ou adicionar as que considerar relevantes para a sua estratégia de negócio.

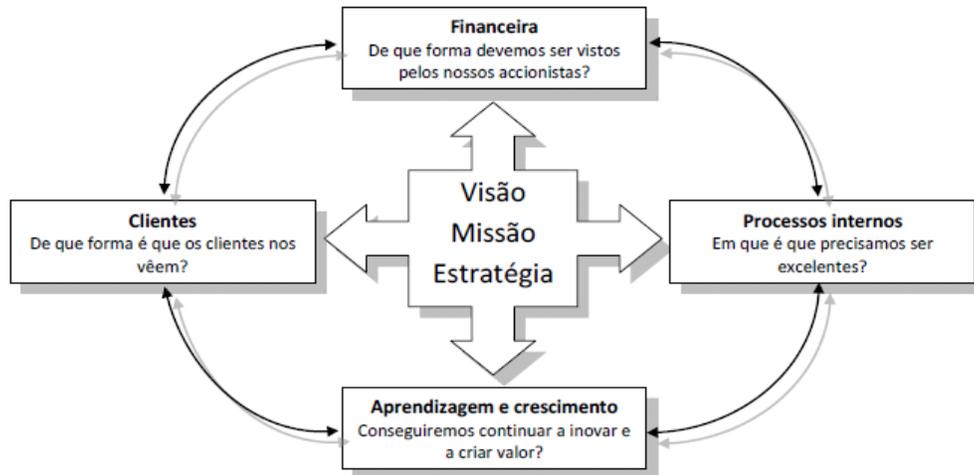


Figura 5: Perspetivas do BSC. Adaptado de Kaplan e Norton, 1996

Como principais interessados nas empresas privadas, os acionistas desejam uma boa rendibilidade para o capital investido. Pelo que, tendem a centrar-se em três importantes objetivos: lucro, produtividade e rendibilidade. Por esta razão, a perspetiva financeira é colocada no topo do Balanced Scorecard e ainda, porque traduz os resultados do comportamento e da performance integrada nas outras três perspetivas. A medição dos objetivos colocados nesta perspetiva é baseada essencialmente em indicadores financeiros.

Kaplan e Norton sugerem a adaptação dos indicadores financeiros à fase do ciclo de vida do sector económico e ao contexto particular da organização, de forma a que estes indicadores sirvam de foco para os objetivos e medidas das outras perspetivas do BSC e façam parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culmine numa melhoria do desempenho financeiro.

A empresa deve também conhecer bem os seus clientes e identificar os atributos mais valorizados pelos mesmos. Além de garantir a sua satisfação e retenção, as empresas devem também preocupar-se com a aquisição de clientes lucrativos.

A nova economia veio disponibilizar uma enorme variedade de escolhas, pontos de contacto e formas de interagir entre clientes e organizações. Este facto originou que a gestão dos clientes se transformasse na dimensão mais importante da estratégia. É necessário criar uma estratégia de gestão do cliente. No artigo “ Putting Customer Understanding at the Heart of Your Strategy” publicado no Balanced Scorecard Report de Julho-Agosto de 2005, David

Norton refere que o BSC pode facilitar a criação dessa estratégia através de quatro processos: (i) começar por identificar o impacto originado pela proposta de valor ao cliente nos custos e proveitos (ii) identificar com grande detalhe os processos que contribuem para criar valor (iii) desenvolver sistemas de informação que permitam analisar e balancear diferentes visões do cliente: a visão inside-out e a visão outsider-in (iv) acelerar o ciclo de planeamento.

O conceito de inside-out refere-se à criação de indicadores que permitam medir a eficácia dos processos que suportam a proposta de valor para o cliente, nomeadamente em termos de custo e rapidez de implementação. A visão outsider-in está relacionada com indicadores que medem a perceção e atitude do cliente.

Segundo Kaplan e Norton, 1992, as preocupações da perspectiva de processos internos devem centrar-se em quatro categorias: o tempo necessário à identificação das necessidades preeminentes dos clientes da organização; o nível de defeito percecionado nos produtos fornecidos aos clientes, em simultâneo com a capacidade de colocação atempada dos mesmos no mercado; a perceção do valor atribuído pelos clientes aos produtos e serviços colocados à sua disposição; e manutenção de sensibilidade em relação aos custos dos nossos produtos, evitando níveis reduzidos de rentabilidade.

Assim, os gestores devem concentrar-se em garantir elevados níveis de aceitação do seu produto ou serviço, em assegurar a correta prossecução dos seus processos e em apostar na otimização dos seus recursos, da qual dependem diretamente os resultados de cariz financeiro obtidos (Kaplan e Norton, 1992).

Kaplan e Norton, reconhecem ainda como grandes preocupações das organizações a capacidade de aumento das suas margens e lucros e de penetração em novos mercados. Nessa lógica, a perspectiva de aprendizagem e crescimento abrange quatros aspetos fundamentais: capacidade da empresa promover a criação de novas ideias, apostando sempre na inovação; potencial do capital humano, assegurando níveis de aprendizagem e de conhecimento que desenvolvam o desempenho de cada empregado; manutenção de elevado nível de empenho e motivação junto dos empregados e capacidade de acompanhamento e de dinamização dos sistemas e tecnologias de informação dentro da empresa. Por outro lado, as

peças são consideradas como um dos principais ativos intangíveis da organização, defendendo que o capital intelectual condiciona o desempenho das organizações, constituindo o seu grande elemento diferenciador (Jordan et al, 2005).

É habitual as organizações tomarem decisões erradas relativamente aos valores que integram a perspectiva inovação e aprendizagem. Particularmente, em momentos de crise, gerindo orçamentos limitados, os primeiros cortes são muitas vezes efetuados nas áreas de recursos humanos, formação, investigação e outros intangíveis. É uma visão de curto prazo que sacrifica o desenvolvimento das competências da organização, cruciais para o sucesso de longo prazo. Habitualmente, falhas atuais na competitividade das organizações resultam de erros do passado, em especial a falta de capacidade para reconhecer e explorar os valores que integram a perspectiva inovação e aprendizagem.

Em forma de conclusão, a perspectiva financeira centra-se nos indicadores financeiros, transmitindo uma visão de passado. As outras três perspetivas – clientes, processos e aprendizagem contêm elementos que permitem à organização planear o seu horizonte de longo prazo. O modelo, para além do equilíbrio e das relações causa-efeito entre os objetivos fixados nas quatro perspetivas, tem como conjectura o equilíbrio entre as metas de curto prazo (operações) e a visão de longo prazo (estratégia).

1.2.2.3.4. Metodologia

O BSC tem como mérito ir além da simples análise de indicadores financeiros, contemplando também a construção de capacidades e a aquisição de ativos intangíveis na organização, pelo que aborda outras três perspetivas, não-financeiras: clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. A metodologia combina, assim, medidas do desempenho passado da empresa com indicadores de tendências de seu desempenho futuro, complementando o controlo financeiro com uma visão de longo prazo essencial para o sucesso da organização. A Figura 6 ilustra as afirmações anteriores.

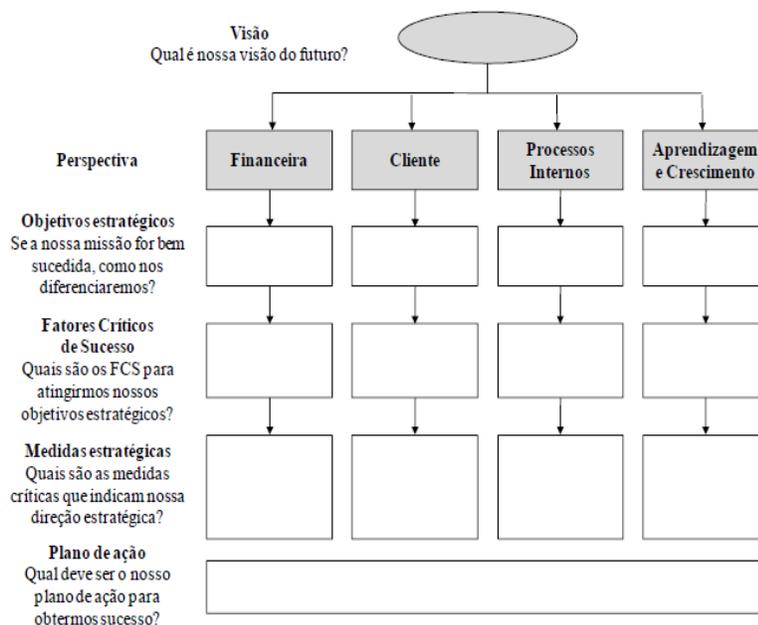


Figura 6: Visão Global do Processo. Adaptado de Kaplan e Norton,1993

Em função dos objetivos estratégicos definidos, a organização deve definir quais serão os indicadores que usará para medir o seu desempenho. Kaplan e Norton (1997) propõem dois tipos de indicadores para o BSC. Os primeiros são os indicadores de ocorrências (lagging indicators), que correspondem a medidas genéricas e essenciais de resultados, como rentabilidade, participação de mercado, satisfação dos clientes e capacidades dos colaboradores. Os segundos são os indicadores de tendências (leading indicators), que representam, por sua vez, vetores de desempenho específicos que refletem a singularidade da estratégia de cada unidade de negócio. Os autores defendem que um bom BSC “[...] deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios” (Kaplan e Norton, 1997).

Os mesmos autores ressaltam, contudo, que o Balanced Scorecard não é simplesmente um painel de indicadores financeiros e não-financeiros: os objetivos e medidas devem ser articulados e coerentes, e reforçarem-se mutuamente, de forma a gerar consistência. O BSC deve tornar explícitas as relações entre os objetivos e as medidas nas diversas perspectivas,

gerando uma cadeia de causa e efeito. A Figura 7 apresenta a relação entre as perspectivas do BSC.

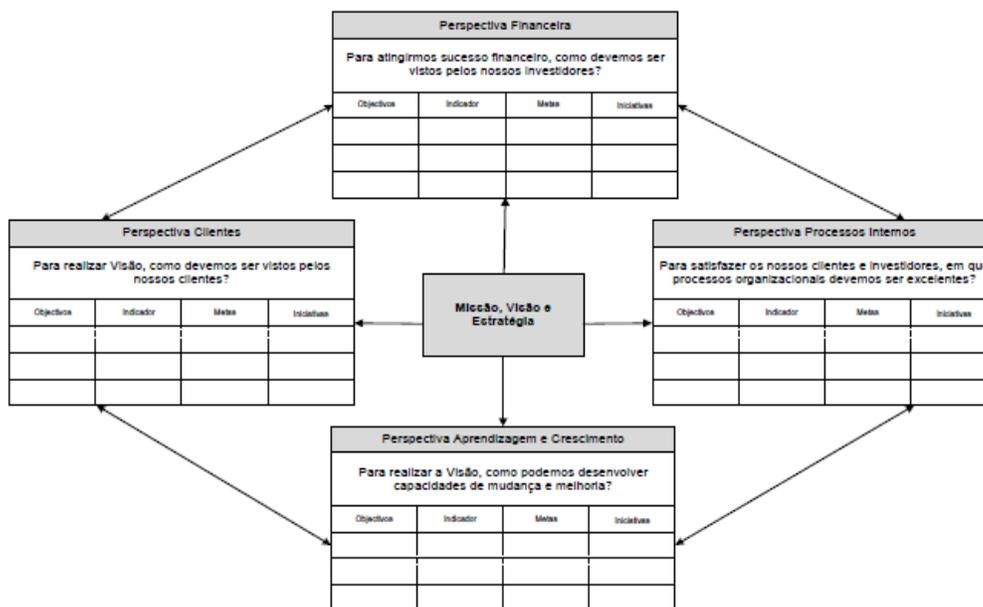


Figura 7: Relação entre as perspectivas do BSC e a visão e a estratégia da organização

1.2.2.3.5. Mapa Estratégico e Relações Causa-Efeito

O BSC tem um princípio crucial na sua filosofia de funcionamento – a criação e verificação de relações causa-efeitos entre as perspectivas, objetivos, metas e indicadores. Este princípio, que faz parte do modelo desde a sua origem, distingue o BSC de qualquer outro sistema de medição da performance, independentemente de se utilizarem apenas indicadores financeiros ou um mix de financeiros e intangíveis. A figura 8 mostra o funcionamento das relações causa-efeito associado a um exemplo.

As relações causa-efeito funcionam como um teste para avaliar se o BSC está a refletir efetivamente a estratégia da organização. Os objetivos colocados na base do BSC deverão funcionar como indutores dos objetivos de nível superior, os quais, em última análise, permitem atingir o objetivo final – a visão da organização. As relações causa-efeito contribuem para relatar a história da estratégia aos diversos stakeholders: investidores, empregados, clientes, etc.

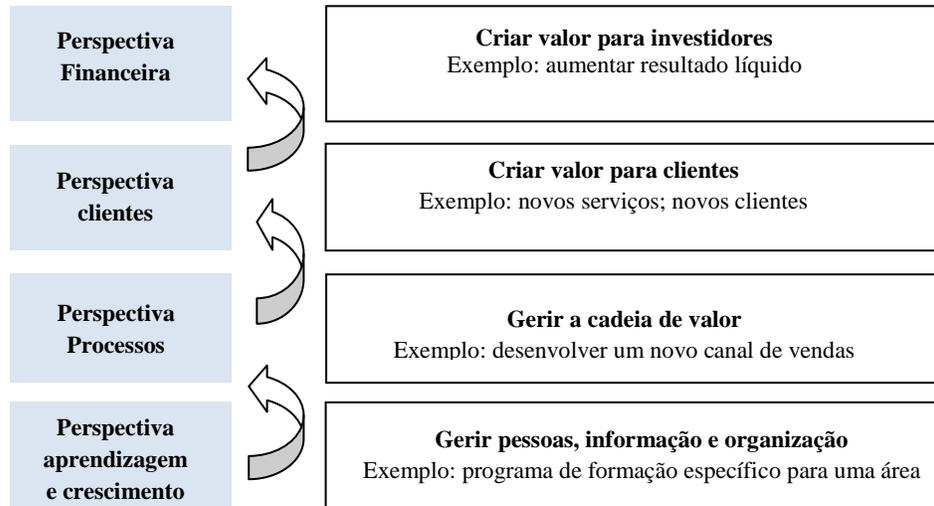


Figura 8: Relações Causa-Efeito

As relações causa-efeito obrigam a fazer escolhas e a tomar decisões importantes para se atingir a visão. O exemplo dado na figura 8 mostra um pouco desse processo. Um objetivo financeiro colocado no topo – crescimento de resultados – obrigou a repensar o posicionamento e a criação de valor para os clientes – novos serviços e expansão da carteira de clientes, estabelecendo uma relação causa-efeito entre a perspectiva financeira e a de clientes. Por sua vez, a reflexão acerca dos novos serviços e obtenção de novos clientes, indicou que seria necessário criar um novo canal de vendas, a nível dos processos internos (cadeia de valor), estabelecendo-se mais uma relação causa-efeito com esta perspectiva. Finalmente, constatou-se que toda esta mudança envolvia um conjunto de recursos e valores intangíveis, em particular a nível de capital humano e sistemas de informação. Uma das decisões envolveu formação específica para as equipas de vendas do departamento comercial, criando-se nova relação causa-efeito entre os processos internos e a perspectiva aprendizagem e crescimento.

As organizações pioneiras na implementação do modelo BSC começaram a ter dificuldades na sua execução. De facto, não era um trabalho simples, na medida em que, nem todas as relações causa-efeito eram entendidas e comunicadas. O BSC foi evoluindo e, passado algum tempo, surgiu um novo instrumento associado – o mapa estratégico (ou mapa da estratégia). O mapa da estratégia, que Kaplan e Norton classificaram como sendo uma ideia com potencial equivalente ao próprio modelo BSC, representou uma evolução crucial em

termos de expansão e sucesso do Balanced Scorecard e eliminou as dificuldades iniciais verificadas na identificação de relações causa-efeito.

Para elaborar um mapa estratégico torna-se necessário transformar a estratégia, um conceito teórico e abstrato, em algo prático e concreto. Pelo que, precisamos de conhecer as suas múltiplas dimensões. A estratégia, com base num conjunto de hipóteses, transmite como a organização pretende criar valor sustentável para os acionistas. Exigindo escolhas para se conseguir promover uma integração consistente entre os diversos objetivos. Numa abordagem holística, os mapas estratégicos procuram descrever de um modo claro a estratégia, através de relações de causa e efeito entre os diferentes objetivos das quatro perspetivas do *Balanced Scorecard* (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento). As relações de causa e efeito funcionam como uma demonstração para avaliar se o *Balanced Scorecard* reflete a estratégia da organização, testando a ligação da cadeia de objetivos aos diversos níveis de forma a atingir os objetivos pretendidos. Para que a estratégia seja comunicada de forma mais eficaz aos colaboradores da organização, deve-se elaborar quer o diagrama dos mapas estratégicos, quer um texto explicativo do significado dos objetivos selecionados.

Tendo por base os mapas estratégicos da organização, o *balanced scorecard* integrará indicadores de resultados (lead) e indicadores de processo ou meios (lag) relacionados entre si, permitindo refletir sobre a forma como os resultados podem ser alcançados, constituindo a base para o apoio à decisão e seleção das ações prioritárias a empreender no futuro. Permite assim, uma ligação entre as atividades operacionais e os resultados pretendidos face à estratégia da organização.

1.2.2.3.6. Pilares do Balanced Scorecard: Missão, Valores e Visão

O ponto de partida para a implementação do Balanced Scorecard em qualquer tipo de organização consiste num trabalho de reflexão para identificar conceitos fundamentais: Missão, Valores e Visão.

Kaplan e Norton, os criadores do Balanced Scorecard, retomaram estes três conceitos da gestão estratégica das organizações, referenciando-os como verdadeiros pilares para

suportarem toda a estrutura subsequente do modelo direcionado para os seguintes objetivos: definir a estratégia, comunicar a estratégia e executar a estratégia.

A declaração de missão existe hoje em qualquer organização e constitui um elemento crucial para a ativação e execução da estratégia. Enquanto a estratégia se traduz numa forma única escolhida para a organização atuar, a missão define o propósito que essa mesma organização está encarregada de realizar.

Sendo a missão a razão de ser de uma organização e a linha de orientação da organização e das pessoas, deverá reunir um conjunto de características: (i) ser concisa e orientada para metas (ii) ter um forte conteúdo emocional (iii) traduzir as ações da organização (iv) definir o objetivo tangível da organização (v) declarar um propósito a atingir, envolvendo conjuntamente a organização e todos os seus stakeholders.

Este conjunto de características constitui potencial capaz de produzir um forte impacto na consistência, clareza e operacionalização da estratégia, tornando mais fácil a sua comunicação, o envolvimento das pessoas e a monitorização dos resultados – objetivos cruciais que, com a implementação do Balanced Scorecard se pretendem atingir, razão pela qual a missão tem que estar sempre presente no BSC de qualquer organização.

Valores são princípios intemporais que guiam uma organização. Representam crenças profundamente enraizadas, evidenciadas nos comportamentos diários de todos os empregados e constituem uma proclamação pública acerca do que a organização espera dos seus colaboradores. Pode-se referir como exemplo desses valores a comunicação, o respeito, a integridade, a responsabilidade, a transparência, a dedicação, a excelência e o desenvolvimento profissional.

Os valores têm que estar perfeitamente interligados com a missão e dando-lhe uma continuidade lógica. Razão pela qual os valores constituem o segundo pilar do BSC.

A contradição entre os valores declarados e a prática organizacional podem ter impactos negativos muito fortes. Se uma organização não pretende desenvolver determinados valores, ou verifica que não tem condições para os praticar, será melhor não os comunicar internamente e externamente.

A visão constitui o terceiro pilar da estrutura do Balanced Scorecard, devendo ser construída após a definição da missão e a proclamação dos valores. A visão é o sonho que nunca pode abandonar os membros da organização: “um sonho ou imagem do futuro, que nos atrai (mas não arrasta) para esse futuro” (Nair, 2004, p73).

A visão traduz-se numa imagem que a organização acredita poder representar o seu futuro, em termos de utilização de recursos, produtos e serviços.

É importante não confundir visão com missão. Esta última é abrangente e, muito embora estabeleça os princípios orientadores à volta dos quais a organização se mantém alinhada, não tem um objetivo concreto que permita dizer mais tarde: “foi completamente atingida a nossa missão!”. A visão, pelo contrário, embora ambiciosa e dirigida para o médio/longo prazo, tem metas concretas e mensuráveis, cuja concretização irá ser verificada.

A definição da visão é um passo fundamental na implementação do Balanced Scorecard em qualquer organização. É a partir das “grandes metas” definidas na visão que a equipa diretiva de topo pode iniciar o processo de formulação das estratégias, a escolha de prioridades e de metas a atingir. A sequência lógica do Balanced Scorecard, desde a missão até à estratégia, está traduzida na figura 9.

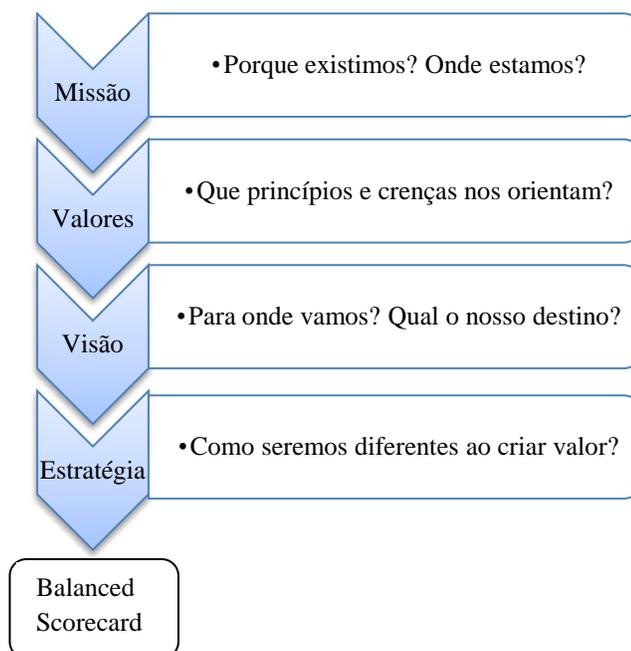


Figura 9: Sequência do Balanced Scorecard

O sucesso de uma empresa é conseguido quanto maior for a capacidade da mesma em definir com clareza a sua Visão, a sua Missão e a sua Estratégia e de as colocar em prática. Desta forma é necessário traduzi-las em termos operacionais e seguidamente fazer o seu acompanhamento, por forma a detetar quando é preciso introduzir alguma alteração ou, em última análise, alterar o seu propósito de forma radical. É precisamente nesta tradução em termos operacionais, que o BSC surge como um poderoso instrumento de gestão.

1.2.2.3.7. Implementação da Estratégia

Vencer os desafios na implementação da estratégia constitui a contribuição mais relevante para o aumento de competitividade.

Segundo Kaplan e Norton, as estratégias são desdobradas em temas específicos pela gestão de topo. Clientes-alvo, proposição de valor, novos produtos, excelência operacional, processos, iniciativas, tecnologias e cultura são conceitos identificados e operacionalizados através da tradução da visão. Cada um destes temas fornece um “pilar” da estratégia e contém as variáveis críticas ao sucesso organizacional (figura 10).

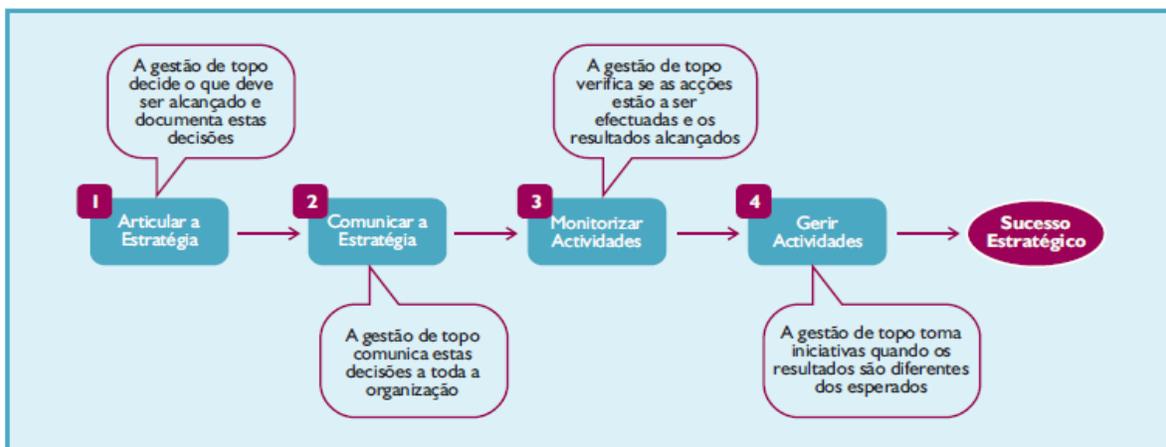


Figura 10 – Comunicar a Estratégia, Gerir a Performance (Fonte: Revista InforBanca nº 71,2007)

Segundo Norton (2002), “a estratégia tem um lado “hard” e um lado “soft”. O lado “hard” refere-se à descrição da estratégia (mapas e métricas) e à sua execução (processos e procedimentos). O lado “soft”, embora menos percebido, mas não menos importante, refere-se à liderança, à cultura e ao trabalho de equipa – os requisitos necessários para uma

mudança organizacional. Executar a estratégia é executar mudanças a todos os níveis da organização. Para obter sucesso, é fundamental identificar e compreender o lado “soft”.

Segundo Kaplan e Norton (1997), apesar de as organizações abordarem o processo de forma diferente, estas atravessam três fases semelhantes na implementação da estratégia:

- Fase I – Mobilização - Um período de 3 a 6 meses, dedicados à comunicação da necessidade de mudança, à constituição de uma equipa de liderança e à clarificação da visão e estratégia, por parte dos altos executivos. O Balanced Scorecard ajuda a esclarecer a estratégia.
- Fase II – Desenho e comunicação – Um período de 6 meses, no qual a nova estratégia é desenhada pelos altos executivos da organização. O Balanced Scorecard é utilizado para clarificar, ligar e alinhar o processo às estratégias através dos seus Mapas Estratégicos e os resultados obtidos são imediatos e significativos. Esta fase desempenha ainda um papel crucial no sentido de ajudar a definir melhor a estratégia, de construir consenso na equipa executiva e, simultaneamente, criar importantes interligações entre as unidades da organização.
- Fase III – Implementação - Um período de 12 a 24 meses, onde a estratégia é integrada nos processos e na nova cultura da organização. O Balanced Scorecard alinha todas as pessoas à mesma estratégia. São gerados resultados sustentáveis e de longo prazo.

1.2.2.3.8. Críticas, Limitações e Barreiras

A implementação do BSC significa introduzir uma mudança na organização, o que nunca é um processo fácil. Dado que as mudanças afetam a disponibilidade de informação relacionada com o desempenho dentro da empresa, estas poderão representar uma ameaça, ou seja, poderão modificar o equilíbrio de poder dentro da organização (Epstein et al, 1998).

Bourne (2008), defende que o BSC ao ser utilizado como complemento ao sistema de avaliação de desempenho e conseqüente ligação ao sistema de incentivos das organizações, pode conduzir a comportamentos desviantes por parte dos colaboradores: estes adotam a

concretização de determinado objetivo como fim único, ignorando a eficácia na realização das operações anexas à função que executam, como complemento de avaliação.

De acordo com Kaplan e Norton (1996), diversas empresas encontraram dificuldades na implementação do BSC, com o uso significativo de recursos humanos e financeiros, sem os resultados desejados. Sobre isso, Kaplan (1999) afirma que “desenvolver e implementar um sistema de gerenciamento BSC numa empresa não é uma iniciativa das mais simples”.

Pinto (2009) recorda um artigo publicado na Fortune, em 1999, que sugeria que cerca de 70% do insucesso dos gestores de topo era originado pela fraca execução da estratégia e não pela qualidade da mesma. Kaplan e Norton (1996b) vieram confirmar essa tendência concluindo que apenas 10% das estratégias eram implementadas com sucesso. Neste seguimento, em 1997, também identificam que o BSC apresenta quatro barreiras específicas à implementação eficaz da estratégia: as equipas de gestão não terem alcançado o consenso nítido em torno da proposta de valor para os clientes; a não compreensão da visão e da estratégia da empresa por parte dos colaboradores, pelo que não serão capazes de descobrir formas inovadoras que ajudarão a organização a alcançar os objetivos propostos; as necessidades de pessoal, capital e recursos financeiros não estarem previstas nos orçamentos; as organizações não realizarem revisões estratégicas regulares. A figura 11 ilustra as respetivas quatro barreiras à implementação estratégica.

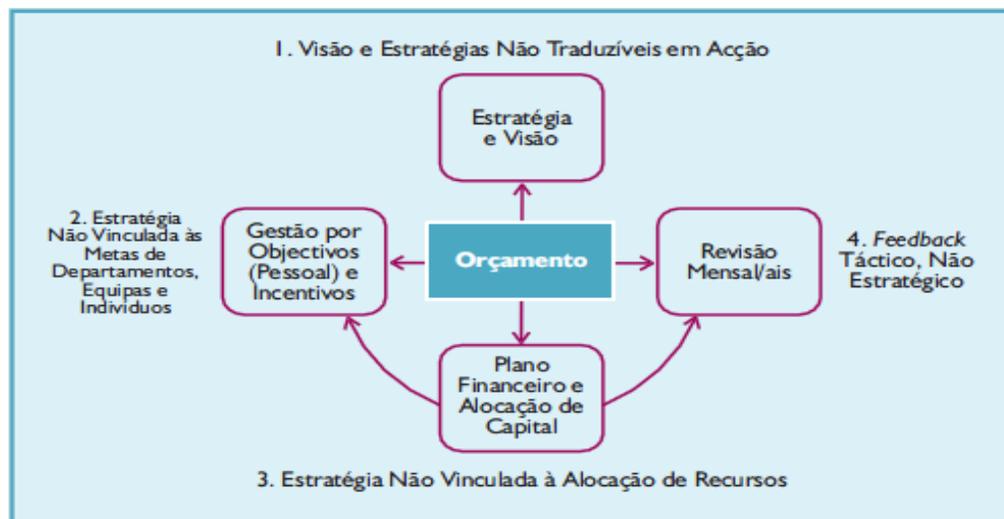


Figura 11 – As Quatro Barreiras à Implementação Estratégica. (Fonte: Revista InforBanca nº71,2007)

Mas o Balanced Scorecard foi-se desenvolvendo, foi adicionando e integrando ferramentas que hoje são cruciais para reduzir consideravelmente estas barreiras e outros obstáculos que possam dificultar a execução da estratégia. A própria fase da formulação da estratégia, que não constituía o principal enfoque do BSC, acabou por ficar englobada no modelo. De facto, ao desenvolver a sequência lógica – missão, valores, visão e estratégia – o processo de formulação fica automaticamente integrado no BSC. Mesmo no caso em que determinada organização considere ter já desenvolvido uma estratégia adequada e pretenda apenas implementar o Balanced Scorecard para a sua execução, o processo de reflexão desencadeado e a partilha de conhecimento, aos vários níveis da organização, conduz naturalmente a revisões, ajustamentos e melhorias nas prioridades estratégicas previamente formuladas.

Para Kaplan e Norton a estratégia é um conjunto de hipóteses. A estratégia representa o caminho da organização da situação atual para o futuro desejável, expresso na visão. Como esse futuro é desconhecido, trata-se de algo inédito, repleto de incertezas, tanto a nível de ambiente externo – sociedade, mercado, clientes, competitividade – como a nível interno – recursos, competências, motivação. Estas incertezas constituem hipóteses que a estratégia irá testar, utilizando o Balanced Scorecard.

1.2.2.3.9. Scorecard de Capital Humano

Segundo Fleury (2000), as reflexões iniciais sobre o foco estratégico da área de Recursos Humanos surgiram na década de 80 com algumas críticas ao papel funcional e burocrático dessa área, bem como as alegações sobre as suas fraquezas, as quais apontavam para a natureza estratégica de recursos humanos e a sua gestão.

Chiavenato (2008) afirma que no planeamento estratégico o único integrante inteligente é o elemento humano, sendo o cérebro da organização e o responsável pelas principais tomadas de decisões da empresa. Desta forma, o autor considera as pessoas como fonte importante da estratégia organizacional e destaca a importância da elaboração de uma estratégia de recursos humanos alinhada com o planeamento estratégico organizacional.

A elaboração do Scorecard de Capital Humano pode ser uma excelente forma de dar resposta a estas novas necessidades das organizações, ao definir o que vai ser medido e traduzir o que é verdadeiramente importante para a empresa. Hoje em dia na maioria das empresas, o Balanço social é a única fonte de informação sobre os recursos humanos mas não gera qualquer valor ou utilidade para a mesma.

O SCH é a adaptação à área dos RH que está na base da filosofia do *Balanced Scorecard*. Trata-se, no essencial, duma ferramenta de gestão de RH que poderá ajudar na procura de soluções para a medição deste tipo de ativos estratégicos, podendo ser definido como o conjunto de medições das políticas chave de gestão de RH consistentes e alinhadas entre si, com impacto nos objetivos estratégicos globais.

De acordo com o Bancaleiro (2007), o Scorecard de Capital Humano é muito mais que uma mera ferramenta de gestão de Capital Humano, é uma nova forma de “viver” os Recursos Humanos. Pois a gestão de pessoas só faz sentido se estiver alinhada e contribuir para os objetivos da organização.

1.2.2.3.9.1. Componentes

O SCH não é um conjunto de rácios tradicionais de RH, nem um novo tipo de “Balanço Social”, nem, muito menos, um conjunto de rácios financeiros aplicados à gestão de RH. É sim um conjunto de indicadores essenciais que demonstram a ligação e o alinhamento entre o People Plan e o Sistema de Gestão de Recursos Humanos que lhe está subjacente bem como o plano estratégico da organização. Estes indicadores têm ainda como característica o facto de serem consistentes e de se potenciarem entre si.

Bancaleiro (2007) sublinha que essa ferramenta possui dois objetivos: servir como um ponto de orientação, em termos da definição de prioridades da política de recursos humanos e servir de base à medição do desempenho e contribuição da área de Recursos Humanos. Os componentes de um Scorecard de Recursos Humanos, conforme esse autor são nomeadamente: o plano estratégico da organização, o sistema de gestão, o people plan; o alinhamento entre o people plan e o plano estratégico (alinhamento externo), e o

alinhamento entre as várias componentes do sistema de gestão de recursos humanos (alinhamento interno).

O plano estratégico é constituído pelos grandes objetivos estratégicos da empresa, que devem ser simples, claros e compreendidos por todos os elementos da organização.

O Sistema de Gestão de RH é um conjunto integrado das práticas, processos e políticas de gestão de RH e é, no âmbito do Scorecard, uma componente fundamental porque consubstancia toda a infra-estrutura necessária para executar o people plan.

O people plan ou plano estratégico de Capital Humano é o grande instrumento da gestão do Capital Humano (CH) de qualquer organização. A existência de um people plan é fundamental para definir prioridades e orientar cada departamento; para que a atuação de cada departamento esteja alinhada com os objetivos globais da organização; para que o departamento de RH tenha uma postura proactiva e saiba para onde vai; para colocar a área dos RH ao mesmo nível de outras áreas de gestão e para fixar objetivos e proceder à sua missão.

No exemplo da figura abaixo (figura 12), é apresentada a primeira fase do *People Plan*. Avaliada a organização e conhecidos os seus principais objetivos estratégicos, são definidos quais os cinco grandes objetivos estratégicos à volta dos quais se deverá processar a atuação da área de Recursos Humanos. No centro da figura consta uma frase que sintetiza a missão do Departamento dos Recursos Humanos.



Figura 12 – Exemplo esquemático dos grandes objetivos dum People Plan. Adaptado de Bancaleiro (2007).

1.2.2.3.9.2. Implementação do Scorecard

No processo de implementação do Scorecard Capital Humano (figura 13), é essencial entender a estratégia do negócio, criar um “People Plan” alinhado com os objetivos estratégicos, traduzir os resultados do RH e as principais medidas de eficiência dos RH em métricas, possibilitando uma visão daquilo que passou na organização, verificar o alinhamento interno e externo, comunicar e implementar e por fim avaliar periodicamente e retificar. (Bancaleiro, 2007:200).

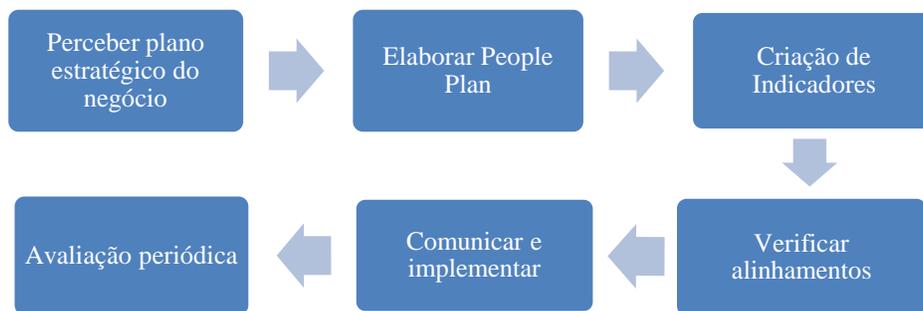


Figura 13 – Fases de Implementação de um Scorecard de Capital Humano. Adaptado de Bancaleiro (2007).

Este autor, defende que para a primeira fase da implementação da ferramenta *Scorecard* de Capital Humano é essencial que os gestores de recursos humanos entendam o plano estratégico do negócio da empresa. E fundamentalmente, conheçam e percebam qual é a cadeia de valor do negócio e quais são os seus principais performance driver. Becker et al. (2001:23) sublinha ainda, que o sucesso de uma estratégia passa mais pela sua implementação do que pelo seu conteúdo.

O segundo passo é a criação de um *People Plan*, que é um plano estratégico de capital humano alinhado ao plano de negócio da empresa, fazendo uma ligação de lógica causal entre eles e as possibilidades de contribuição da área de recursos humanos.

Após conhecer o negócio da empresa e criar um *People Plan* alinhado com o negócio, surge o terceiro passo que consiste em elaborar indicadores que permitam a tradução dos

resultados de recursos humanos e das principais medidas de eficiência dessa área. A seleção desses indicadores deve estar ligada aos aspetos-chave do People Plan.

O quarto passo refere-se aos alinhamentos internos e externos do People Plan e do Plano de Negócios da empresa. O alinhamento interno refere-se à congruência entre os resultados de recursos humanos e os principais processos de eficiência de recursos humanos. O alinhamento externo representa os resultados de recursos humanos versus drivers estratégicos do plano global de negócios. Desta forma, todos os indicadores de resultados de recursos humanos devem ser cruzados com todos os performance drivers e com todas as medidas de eficiência de recursos humanos. (Bancaleiro, 2007:202).

A quinta fase é a comunicação e implementação e é uma fase fundamental na lógica da criação dum Scorecard. Pois sem uma boa comunicação não é possível conseguir a motivação das pessoas, a sua focalização nos objetivos prioritários e a produtividade da equipa de trabalho. Sendo que, excelentes planos têm falhado a sua implementação devido à pouca importância que se dá à comunicação.

Por fim, a sexta fase consiste em avaliar periodicamente e retificar quando necessário o mapa de ligações estratégicas que estão subjacentes ao *Scorecard* do Capital Humano. Alterações no plano de negócio, têm de ser devidamente repercutidas no People Plan e, consequentemente, nos indicadores que estão incluídos no Scorecard.

Pretendendo-se assim transformar a Gestão de Recursos Humanos num parceiro estratégico, passando a ser considerada como uma importante área numa organização, tanto quanto a área comercial ou financeira, pois lida diretamente com o ativo mais importante de toda e qualquer organização, “as pessoas” (Chiavenato, 2008).

2. QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA

Após a revisão bibliográfica e tendo em conta o âmbito de realização do projeto, neste ponto procura-se evidenciar os aspetos principais da literatura que têm uma relação mais direta com a investigação.

Atualmente têm-se acentuado os efeitos e a necessidade das organizações se adaptarem à nova realidade, mantendo uma visão integrada da gestão da performance, ter estratégias consistentes, saber comunicá-las, obter o alinhamento das pessoas, medir a performance, acompanhar os resultados da execução, integrar soluções tecnológicas e ter flexibilidade para mudanças rápidas. Estas questões passaram a ser fulcrais para o sucesso de qualquer organização.

Quando em 1990, Kaplan e Norton desenvolveram o estudo que deu origem ao BSC, acreditavam que a avaliação da performance das organizações, vista só da perspetiva financeira, escondia a capacidade das organizações em criar valor económico no futuro.

“Os métodos tradicionais de medição do desempenho baseados sobretudo em indicadores financeiros, apresentam-se limitados quer como instrumentos de informação, quer de avaliação. Orientam a atenção dos gestores para factos passados, melhor dizendo, para as consequências financeiras dos factos passados enfatizando a análise retrospectiva dos resultados.” (Jordan, Neves e Rodrigues, 2005: 265).

“O balanced scorecard não constitui apenas uma coletânea de indicadores estruturados nas suas quatro perspetivas, mas sim um sistema coerente de objetivos e indicadores que garantam um controlo interativo e a reflexão e aprendizagem estratégicas que incentivem uma atitude dinâmica perante as permanentes mudanças num ambiente de grande competitividade.” (Jordan, Neves e Rodrigues, 2005: 264).

A mudança na relação tangíveis / intangíveis está associada a outro fator crucial – o valor do capital humano nas organizações. Ganhando destaque o conceito de que as pessoas são o capital mais valioso de qualquer organização. Pois quem produz resultados através da performance são as pessoas, o que implica que todos os níveis da organização deverão

conhecer a estratégia da empresa e entender qual o seu papel para atingir os objetivos propostos.

Desta forma, pretende-se demonstrar que a gestão de recursos humanos pode transformar-se numa área estratégica da organização, passando a contribuir de forma ativa para a consecução das metas e objetivos da mesma. A partir da conceção de um BSC individual segundo os objetivos e a metodologia aplicada no BSC do departamento e no BSC Corporativo.

A figura 14 apresenta uma esquematização do quadro conceptual de referência que adotamos.

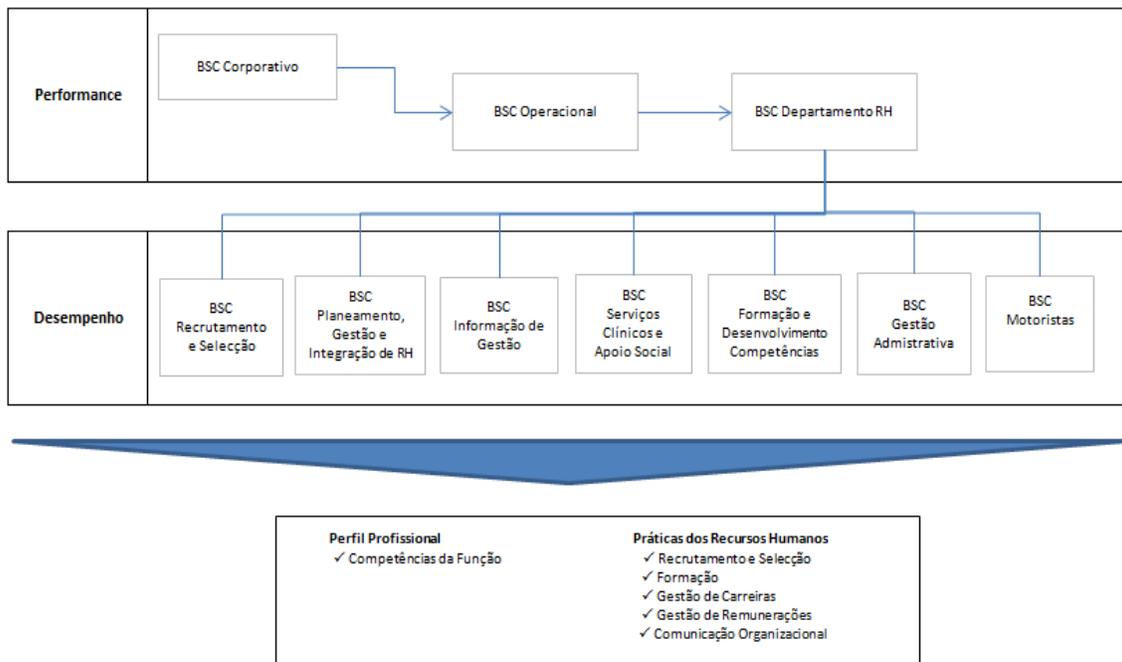


Figura 14 – Mapa Conceptual

A gestão do conhecimento interligada com o balanced scorecard pode se transformar numa vantagem competitiva e um diferencial positivo frente à concorrência. Pois a organização conseguirá utilizar o conhecimento produzido na organização, pelos diversos atores que a compõem, melhorando a comunicação e a tomada de decisão. Ao gerar uma aprendizagem e crescimento constante para a organização, o melhoramento dos processos internos, dos contatos com o cliente e finalmente o objetivo de toda organização, aumentar a lucratividade da organização.

3. ESTUDO CASO

Antecedendo as propostas de melhoria a apresentar, este capítulo abrange uma breve caracterização da empresa e ainda uma análise crítica da mesma.

3.1. Análise Organizacional e de Gestão da empresa em estudo

A empresa em estudo, faz parte de um grupo financeiro universal com origem em 1937 e com o seu centro de decisão em Portugal, o que confere ao território nacional o seu mercado privilegiado. Em 31 de Dezembro de 2011, a atividade do Grupo em Portugal representava 74% dos ativos totais. Com presença em quatro continentes, atividade em 25 países, mais de 9 800 colaboradores, atualmente o maior banco nacional cotado em Portugal por capitalização bolsista (2,0 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2011) e a segunda maior Instituição Financeira privada em Portugal em termos de ativos.

O Banco B serve todos os segmentos de clientes particulares, empresas e institucionais, oferecendo-lhes uma gama abrangente de produtos e serviços financeiros, em que inclui a captação de depósitos, a concessão de crédito a empresas e particulares, a gestão de fundos de investimento, serviços de corretagem e custódia, serviços de banca de investimento e ainda a comercialização de seguros de vida e não vida.

A capacidade de distribuição é um dos fatores fundamentais para o posicionamento competitivo do Banco. A 31 de Dezembro de 2011, o Grupo dispunha de uma rede de retalho doméstica de 701 balcões e 94 balcões no estrangeiro, dos quais 25 em Espanha, 34 em Angola, 33 na Líbia e 2 em Cabo Verde. A rede de balcões é complementada por centros especializados e totalmente dedicados aos segmentos de empresas e private. No final de 2011, o Grupo contava com 23 centros de private banking (22 em Portugal e 1 em Angola) e 34 centros de empresas (24 em Portugal, 9 em Espanha e 1 em Angola).

Para complementar a atividade doméstica, o grupo desenvolve uma atividade internacional focada em países com afinidades culturais e económicas com Portugal, como Espanha, Brasil e Angola. Em 31 de Dezembro de 2011, a atividade internacional representou 26% do ativo líquido consolidado do Grupo.

De acordo com o último Relatório e Contas disponível, o ano de 2011 terminou com 108,8 milhões de euros negativos determinado por diversos fatores, tais como: o desenvolvimento do processo de alavancagem financeira, o reforço das imparidades e o agravamento da carga tributária pela contribuição sobre o Sector Bancário. Sendo ainda influenciado negativamente pela crise financeira da Zona Euro e pela implementação do Programa de Assistência Financeira a Portugal acordado entre o Governo, a União Europeia, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional, o que obrigou os bancos portugueses a alcançarem objetivos ambiciosos de deleverage e de capitalização.

A gestão do Banco B é assegurada por um conselho de Administração com competência para exercer os mais amplos poderes de gestão e de representação da sociedade, praticando todos os atos necessários à persecução das atividades do Banco.

O gráfico abaixo (figura 15) reflete a distribuição de colaboradores por área de Negócio.

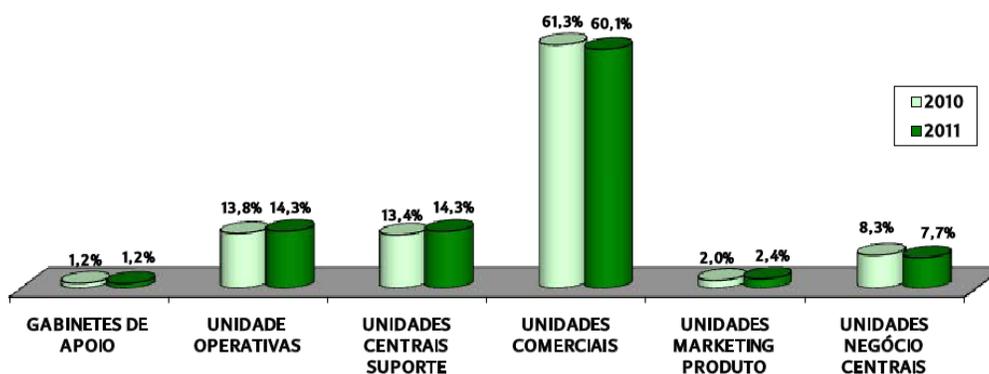


Figura 15 – Afecção dos colaboradores por áreas/segmentos de Negócio do Banco B.

3.2. Sistemas de Informação e Controlo de Gestão

3.2.1. Reporting

Por forma a permitir à Comissão Executiva uma opinião acerca da informação de performance, a organização em estudo apresenta mensalmente Demonstrações de Resultados (Profit and Loss:P&L) por segmentos operacionais: Retalho, Private Banking, Empresas e Institucionais, Banca Comercial Internacional, Gestão de Ativos, Mercados e Participações

Estratégicas, Estrutura Corporativa e Grupo B. Para a realização deste relatório é imprescindível que o sistema informático comporte toda a informação essencial e de fácil desagregação por Unidade de Negócio, de modo a tornar o preenchimento do relatório o mais automático possível.

3.2.2. Relatórios Especiais

À parte do relatório mencionado anteriormente, a empresa também elabora mais dois relatórios mensais: o Controlo Orçamental e o Relatório de Atividades e Resultados. O relatório de Controlo Orçamental analisa o crescimento e os desvios do produto bancário e dos custos por Área de Negócio. O Relatório de Atividades e Resultados incorpora o relatório de Controlo Orçamental, juntamente com outro tipo de informações de interesse geral, incluindo uma breve descrição sobre os desenvolvimentos económicos recentes, mapas de resultados de atividade, indicadores de risco de mercado e indicadores não financeiros da área dos recursos humanos (taxa de absentismo, taxa de excedentários, número de efetivos, entre outros), entre outro.

A área de Informação de Gestão do Departamento de Recursos Humanos é ainda responsável pelo desenvolvimento de mais um relatório mensal, que engloba a análise dos desvios orçamentais dos custos com o pessoal, custos de encargos, de pensões e de bónus a empregados.

3.2.3. Limitações

Apesar do sistema de informação dispor de grande parte da informação necessária à realização dos *reports* acima assinalados, verificam-se algumas limitações e fragilidades no atual sistema de controlo de Gestão do Banco B, nomeadamente, a inexistência de uma interligação clara e bem definida entre o planeamento estratégico e o controlo de gestão, tendo em conta que se dá maior enfoque na vertente de gestão financeira e ao serem realizados não de forma automática mas sim por via de folhas de excel e access.

Diante dos novos desafios organizacionais, é crucial que os sistemas de informação e de controlo de gestão se suportem em novas ferramentas de gestão, no sentido de permitir à empresa olhar para o negócio de forma integrada, a fim de identificar em tempo real os desvios aos objetivos estratégicos, a fim de planear e executar ações preventivas e/ou corretivas para garantir o alinhamento estratégico.

Assim sendo, o presente trabalho, deverá contribuir para a automatização ou simplificação do mesmo, adequando a estrutura organizacional da empresa à sua nova realidade, reformulando a lógica do seu funcionamento, privilegiando as atividades que geram valor, otimizando o relacionamento interno, clarificando os responsáveis, e dotando a empresa de instrumentos de gestão para uma eficaz e eficiente monitorização da atividade, incluindo as várias perspetivas de medição.

3.2.4. Análise da Estratégia da Empresa (Missão, Objetivos e Orientação Estratégica)

O Banco B tem por objetivo central da sua atividade a criação de valor para os clientes, colaboradores e acionistas. Entende como primeira e fundamental missão alinhar uma estratégia de reforço constante e sustentado da sua posição competitiva no mercado com um total respeito pelos interesses e bem-estar dos seus clientes e colaboradores. Entende que é seu dever contribuir de forma cada vez mais aprofundada e proactiva para o desenvolvimento social, cultural e ambiental do país.

Tem como principal eixo de desenvolvimento e de diferenciação estratégica a prestação de serviços caracterizados pela excelência e pela permanente orientação para as necessidades de cada cliente, independentemente de se tratar de clientes particulares, empresariais ou institucionais.

Face à análise do relatório e contas a estratégia de crescimento orgânico para o Banco B para o ano 2011 assenta na notoriedade da sua marca. Para que tal se concretize, foram definidos três imperativos estratégicos, os quais se desdobram em ações a desenvolver, demonstrados pela figura 16.

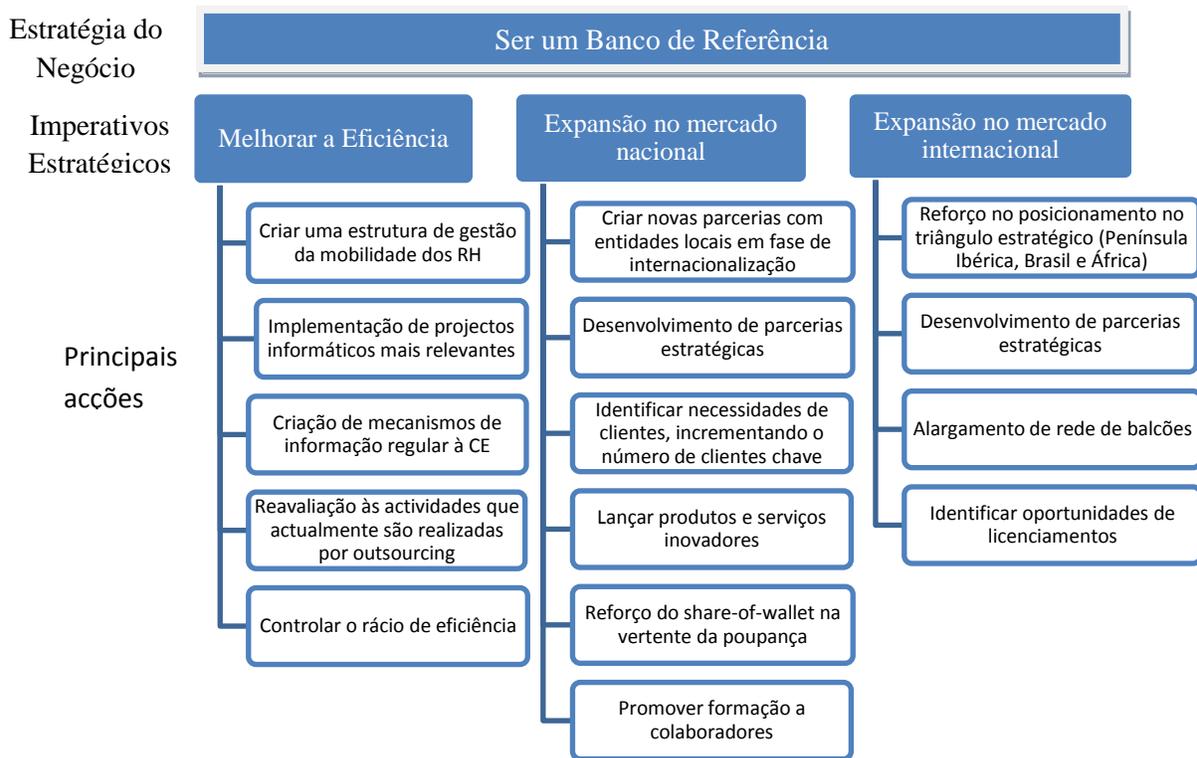


Figura 16 – Estratégia de Desenvolvimento do Negócio

O Banco B tem vindo a implementar um conjunto alargado de iniciativas para fazer face às dificuldades financeiras da economia portuguesa e aos desafios impostos pelo Programa de Assistência Financeira. Assim, o Banco definiu como prioridades estratégicas de curto-prazo:

- Desalavancagem do balanço com o objectivo de reduzir o rácio Crédito/Depósitos e reforçar a solidez financeira do Grupo.
- Reforço da gestão de risco por via do reforço de provisionamento ao longo do ano 2011. No decurso do exercício de 2011, o reforço de provisões para crédito, títulos e outros riscos correspondia a um montante total de 848,3 milhões de euros. Apresentava uma elevada cobertura de crédito por provisões, com 4,23 de saldo de provisões em balanço em percentagem do crédito bruto, no final do ano.
- Sustentação da rendibilidade futura através do crescimento do negócio internacional e aumento da eficiência.

As regras e a estrutura do Banco B baseiam-se num conjunto de princípios sólidos com vista a garantir uma gestão responsável orientada para a criação de valor. Tais como:

- Valor – criação de valor com base numa gestão responsável, de modo a merecer a confiança e a lealdade dos Acionistas, Clientes, Colaboradores e Fornecedores.
- Saber – desenvolvimento da atividade ancorada na transmissão e acumulação de conhecimento ao longo de mais de um século de História.
- Rigor – definição de políticas exigentes na gestão dos vários riscos inerentes à atividade bancária.
- Transparência – assunção de compromisso com a transparência na divulgação da informação a todos os stakeholders, na definição de objetivos estratégicos claros e num conjunto de valores que sejam eficazmente disseminados pela Sociedade, no esclarecimento de uma linha clara de atribuição de responsabilidades no interior da hierarquia e na garantia de os membros do órgão de administração terem as necessárias qualificações para o desempenho das suas funções, disporem de uma compreensão clara acerca da Sociedade e do seu governo e não se submeterem a influências indevidas de qualquer grupo de interesse.

3.2.5. Departamento de Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos segue as diretrizes da estratégia global do Grupo e é um órgão de suporte a toda a estrutura. Tem como missão definir, desenvolver e implementar as estratégias e as políticas globais de Recursos Humanos, de forma a contribuir para a motivação e elevados padrões de desempenho por parte dos colaboradores do Banco B.

Considerando as especificidades que caracterizam a gestão dos recursos humanos, na perspetiva do melhor aproveitamento das competências e desenvolvimento de talentos, e a necessidade de garantir a coerência de políticas e normas, o Departamento de Recursos Humanos deverá promover uma interligação permanente com todas as unidades funcionais do grupo.

De acordo com a premissa acima, o organograma do Departamento dos Recursos Humanos é apresentado pela imagem abaixo (figura 17).

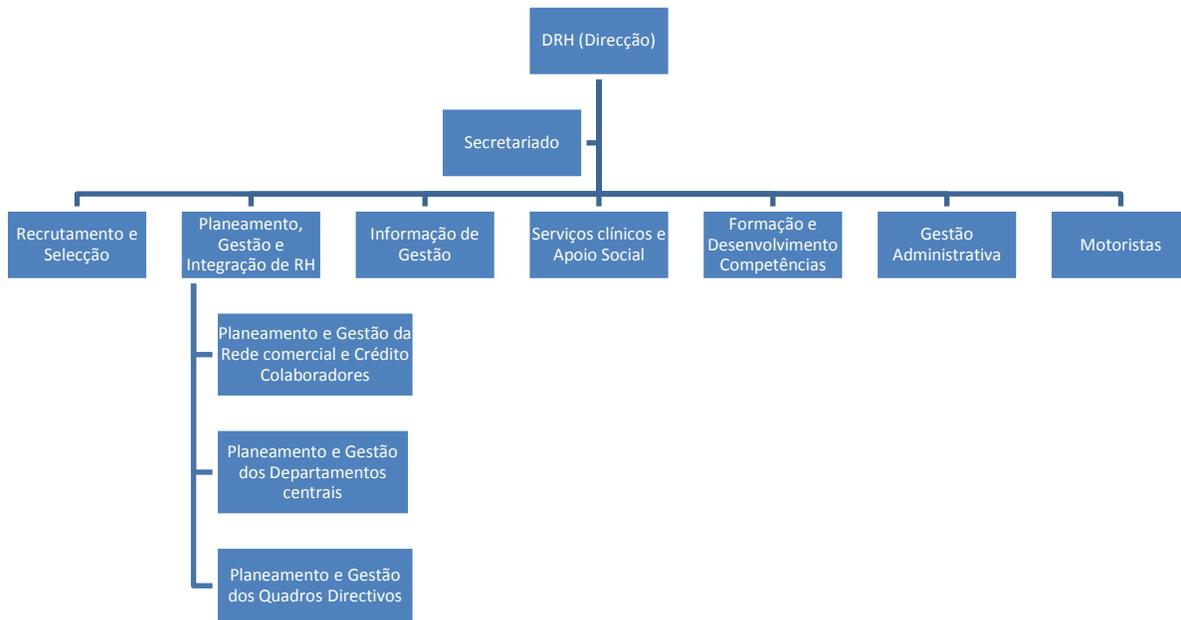


Figura 17 – Organograma

De acordo com o normativo interno do Banco, encontram-se atribuídas ao Departamento de Recursos Humanos as seguintes funções principais:

- Conceber e propor para aprovação da Comissão Executiva as estratégias e os objetivos globais de Gestão de Recursos Humanos bem como um sistema coerente de normas e de políticas de gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos, de acordo com a Estratégia e Políticas Globais do Grupo.
- Definir e implementar, no seu domínio de atuação, as medidas necessárias com vista à operacionalização das orientações estratégicas decididas pela Comissão Executiva.
- Promover e gerir a participação do Departamento em grupos de trabalho e/ou em projetos interdepartamentais ou inter empresas do Grupo.
- Conceber, implementar, gerir e desenvolver as políticas adequadas de :
 - Recrutamento, Seleção, Contratação e Acolhimento de Colaboradores;
 - Desenvolvimento, Gestão e Aplicação de carreiras;
 - Formação;

- Sistemas Salariais – Remunerações e Incentivos;
- Gestão de benefícios complementares “Fringe Benefits”;
- Gestão de Benefícios e apoios sociais;
- Gestão do Desempenho, nos domínios qualitativos (comportamental) e quantitativo (controlo de objetivos pré-fixados);
- Desenvolvimento de Quadros e mobilidade profissional, quer no domínio funcional, quer no plano geográfico ou inter empresas do Grupo.

São ainda competências do Departamento de Recursos Humanos:

- Prestar assessoria técnica, no domínio da Gestão de Recursos Humanos, a todos os Departamentos do Grupo, tendo em vista o desenvolvimento de relações de trabalho estáveis, criativas e estimulantes.
- Participar na preparação e na gestão dos orçamentos de custos com pessoal dos diversos Departamentos, acompanhar e intervir no controlo da sua execução.
- Assegurar o exercício da ação disciplinar interna.
- Conferir os instrumentos e transmissão de poderes aos colaboradores que deles careçam para o exercício das suas funções, nomeadamente no que se refere a procurações para representar e obrigar o Banco.
- Gerir a equipa de motoristas associados à Comissão Executiva e para apoio à Frota de Serviço.

No relatório e contas de 2011, o Grupo apresenta uma política orientada para a valorização dos seus recursos humanos enquanto um ativo, no qual investe em permanência. A aposta nos seus colaboradores consubstancia no desenvolvimento das suas competências, na sua formação e na concretização das suas expectativas, num compromisso constante com os objetivos da empresa.

Neste mesmo ano, o Grupo aprovou a Política dos Direitos Humanos e Laborais, no qual reforça as normas internas relativas ao respeito pelos direitos humanos e a práticas laborais vigentes em cada região. Com a implementação desta política, o Grupo pretende fortalecer uma cultura de respeito pelas pessoas em todas as geografias onde opera.

Em 2012, com o intuito de reforçar a implementação e conhecimento desta política, o Banco pretende proporcionar formação em Direitos Humanos aos seus colaboradores, comunicando claramente o conteúdo destas políticas e dos princípios que norteiam a atuação do Banco.

3.2.5.1. Práticas dos Recursos Humanos

A abordagem de boas práticas de recursos humanos tem inúmeras vantagens e conduzem a um melhor desempenho organizacional. Mas, como refere Pfeffer³ é difícil proceder à integração das práticas de forma consistente de forma isolada, podendo mesmo, sob certas circunstâncias, ser contraproducente. Pelo que, para que as mesmas sejam realmente eficazes necessitam de estar devidamente articuladas e devem ser implementadas de forma contingente com a estratégia organizacional.

3.2.5.1.1. Recrutamento e Seleção

Numa economia baseada no conhecimento um dos fatores mais relevantes do desempenho de uma organização é a qualidade dos seus recursos humanos – ou seja, o valor do seu capital humano. Sendo que a qualidade do recrutamento influencia a qualidade das pessoas que a empresa consegue atrair, para eventual posterior seleção.

No Banco B, verifica-se uma política de recrutamento externo muito seletiva e a sua principal fonte são os protocolos de estágios que as organizações mantêm com instituições de ensino superior.

Os estagiários são sujeitos a um processo de seleção que, na maioria das organizações, integra a realização de provas de avaliação psicológica, entrevistas e provas de grupo. Os selecionados durante o período de estágio, que é remunerado, são observados e avaliados e, se a organização considerar o seu perfil adequado no final do estágio, propõe-lhes a realização de um contrato de trabalho de duração determinada que, regra geral, irá tornar-se definitivo se tal for do interesse de ambas as partes.

³ Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, 2010

Quando as organizações consideram o perfil dos candidatos adequado, mas não têm vagas disponíveis, inserem os seus dados numa base de candidatos e, quando abrem vagas, contactam-nos.

No preenchimento de vagas para funções de chefias, privilegia-se o recrutamento interno.

3.2.5.2. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho surge como um exercício regular de comunicação, o qual permite avaliar a performance dos colaboradores e simultaneamente identificar necessidades de desenvolvimento.

O Banco B apresenta um sistema formal de avaliação de desempenho. Tendo critérios de análise dos resultados do trabalho (componente quantitativa) e de análise da adequação das competências e comportamentos de trabalho necessários para o desempenho da função (componente qualitativa). Estando assente em tarefas individuais relacionadas com rotinas de trabalho diários e sendo estas definidas pela chefia direta anualmente sem qualquer discussão prévia. Não existindo a definição de objetivos individuais alinhados com os objetivos estratégicos da organização e também não são realizadas reuniões periódicas entre avaliados e avaliadores de forma corrigir-se eventuais desvios face ao esperado.

Em termos de sistema definido, deverá ser obrigatório a realização de uma entrevista entre a chefia e o colaborador que tem como objetivos: realizar o balanço do trabalho efetuado, definir objetivos, detetar necessidades de formação e incentivar o desenvolvimento de competências. Contudo, atualmente as chefias não recebem qualquer formação sobre o seu sistema de funcionamento e não existe qualquer validação por parte dos recursos humanos sobre o cumprimento da mesma.

Ao nível funcional, o sistema aplica-se igualmente às diversas funções, existindo, no entanto, adaptações nos critérios de avaliação e nos perfis de competências considerados para os diferentes grupos.

3.2.5.3. Gestão de Carreiras

O conceito de carreira tem subjacente o princípio de procurar atingir um nível de desenvolvimento pessoal e profissional ao longo da vida, de modo que a gestão de carreiras deverá responder às necessidades de desenvolvimento individual e das necessidades organizacionais em termos de recursos humanos.

No Banco B, as decisões de carreira são tomadas de forma colegial (superior hierárquico e responsável pela área de atividade) e sujeitas à aprovação da direção da Instituição. Não valorizando a definição de linhas de carreira e a mobilidade tem por base as necessidades da organização. Por vezes, sem critério de obrigatoriedade, é publicado na intranet as vagas disponíveis com indicação do perfil de competências necessárias para as ocupar e as atividades de desenvolvimento aconselhadas para aceder às funções.

Nas práticas de progressões de carreira, a antiguidade surge como critério menos considerado, mas no caso de ser para funções de chefia este critério ganha alguma relevância.

3.2.5.4. Formação

A formação tem como objetivo o aumento da qualificação académicas dos trabalhadores do Banco B. O apoio até ao grau de licenciatura é, regra geral, sempre concedido, desde que esta seja considerada de interesse para a organização. Existindo uma lista de licenciaturas que é conhecida dos trabalhadores e ordenada de acordo com o interesse da mesma.

Atualmente, o apoio para a formação pós-licenciatura tem critérios seletivos, salientando-se o interesse da formação para a organização, o mérito do colaborador e o benefício desta para a sua evolução na empresa. E a decisão é sempre tomada pela chefia direta e pela direção local.

Para o quadro geral a identificação das ações de formação standard nas áreas de línguas (Inglês ou Espanhol) e de informática (Excel, Word, Acess, Power Pointe) é efetuada no início do primeiro trimestre, pelo responsável de cada departamento e discriminadas no “Mapa de Identificação de Necessidades de Formação”. Mas sem existir qualquer correlação

com as necessidade de competências dos colaboradores ou relação com a avaliação de desempenho dos mesmos.

Relativamente à formação para os quadros diretivos, o programa de formação considera duas vertentes:

- Formação complementar – diagnosticada em projetos que envolvam os colaboradores do quadro diretivo. Considera as necessidades de formação decorrente da atividade.
- Formação específica – orientada numa óptica de valorização pessoal e profissional, sendo diagnosticada anualmente com a implementação de programas direcionados para executivos, através do patrocínio de MBA's, Pós-Graduações, Mestrados, Programas INSEAD – Inter Alpha, Programa International Banking Summer School.

Contudo, no relatório e contas do Banco B é declarado que a formação é um dos principais investimentos do grupo na construção de um capital humano competitivo. As metodologias utilizadas nas formações variam entre a formação e-learning, a formação presencial, o coaching ou a formação on-job e têm como objetivo dotar os colaboradores de competências técnicas e comportamentais que permitam criar valor para os clientes e para o grupo.

3.2.5.5. Remunerações

Em termos de remuneração base tem como limiar o estipulado a nível de contratação coletiva. O pacote remuneratório integra um conjunto de benefícios, sendo alguns de natureza social e, por princípio, de acesso universal e outros específicos a determinadas categorias. Existe também uma componente de remuneração variável no âmbito de distribuição de lucros que, por princípio, é também de acesso universal mas depende dos resultados da avaliação de desempenho do colaborador e da sua taxa de absentismo.

3.2.6. Análise SWOT e Factores Críticos

Pretende-se neste análise clarificar e definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos do Banco B, com as tendências mais relevantes no atual contexto da empresa, da

conjuntura económica e financeira e do mercado, de forma a desenvolver e a melhorar as competências internas. E assim, poder tirar o máximo proveito das oportunidades que vão surgir e enfrentar as reais ameaças.

3.2.6.1. Análise SWOT do Banco B

Com base na atual situação do Banco B, foi elaborada uma Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), evidenciando os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da empresa na atual conjuntura económica (figura 18).

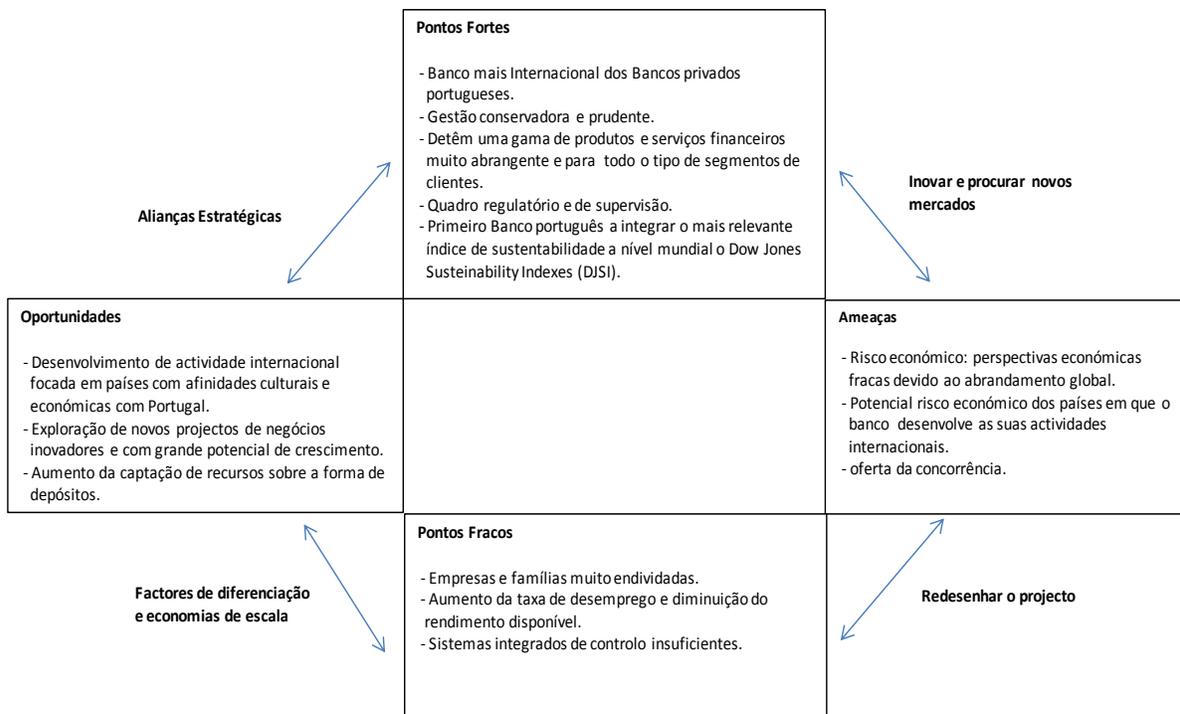


Figura 18 – Análise Swot do Banco B

Ao analisarmos os fatores críticos de sucesso no Banco B a nível interno e externo, constatamos que as crescentes dificuldades sentidas pela economia portuguesa em 2011 repercutiram-se nos particulares, nomeadamente através do aumento da taxa de desemprego e da diminuição do rendimento disponível, o que contribui para a diminuição da procura de crédito e para o reforço da necessidade de poupança.

Ao analisarmos os fatores críticos de sucesso no Banco B a nível interno e externo, constatamos que as crescentes dificuldades sentidas pela economia portuguesa em 2011 repercutiram-se nos particulares, nomeadamente através do aumento da taxa de desemprego e da diminuição do rendimento disponível, o que contribui para a diminuição da procura de crédito e para o reforço da necessidade de poupança.

Neste contexto, o Banco B deverá reforçar o seu posicionamento ao nível da oferta de produtos de poupança e de proteção do quotidiano, indo assim ao encontro das prioridades das famílias portuguesas. Deverá desenvolver estrategicamente a expansão da sua atividade internacional em áreas específicas, o que será determinante para compensar a contração do mercado doméstico.

3.2.6.2. Análise SWOT do Departamento dos RH do Banco B

Sendo a análise SWOT um instrumento muito útil para a elaboração do planeamento estratégico de uma empresa ou de uma área, uma vez que reflete o atual cenário da empresa ou do ambiente envolvente, apresentamos neste ponto a análise SWOT da área dos Recursos Humanos (figura 19).

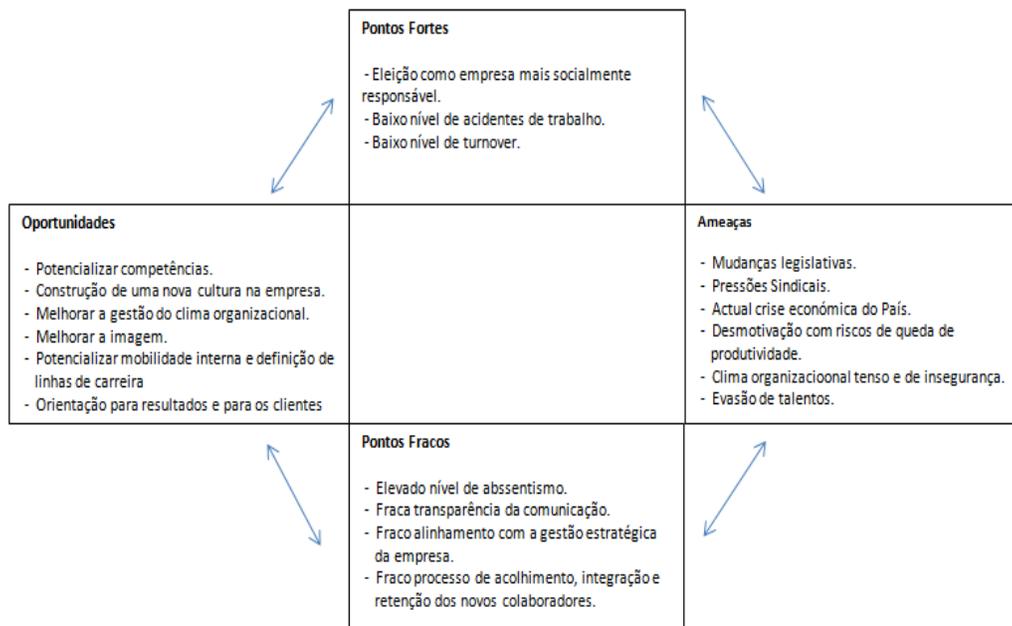


Figura 19 – Análise Swot do Departamento de Recursos Humanos do Banco B

Da análise efetuada ao meio interno do departamento de recursos humanos, o diagnóstico estratégico efetuado aos seus pontos fortes, revela um baixo nível de acidentes de trabalho, o baixo nível de turnover e sua eleição como empresa mais socialmente responsável. Crítico é o diagnóstico estratégico efetuado aos seus pontos fracos, pois o departamento carece à priori de competências na área de gestão, do seu alinhamento com a gestão estratégica da empresa e de um modelo de comunicação mais transparente e claro. Numa perspetiva de ambiente externo, a necessidade de potencializar competências, de construir uma cultura dentro da empresa, de melhorar a imagem do departamento, de potencializar a mobilidade interna e a definição de linhas da carreira e a orientação para resultados e para os clientes internos apresentam-se como oportunidade para a empresa. Como principal ameaça surge a desmotivação com riscos de queda de produtividade e o clima organizacional tenso e de insegurança.

4. PROJECTO DE INTERVENÇÃO

Face às limitações do atual instrumento de controlo de gestão evidenciadas anteriormente, um dos objetivos deste trabalho prende-se com a definição de um BSC para a organização em estudo.

Adotando a metodologia de Kaplan e Norton, o trabalho passa pela definição de eixos e objetivos estratégicos, indicadores de performance, metas de desempenho e ações a desenvolver para cada uma das perspetivas que incorporam o BSC. As mesmas devem ser desdobráveis, isto é, capazes de originarem novos indicadores para que se construa simultaneamente, um BSC para o departamento de Recursos Humanos. Em simultâneo, pretende-se definir os indicadores de performance (Key Performance Indicators:KPI) por função, para a atividade dos recursos humanos.

Partindo da visão e estratégia da empresa em estudo, este trabalho incidirá sobre o Departamento de Recursos Humanos como departamento piloto da experiência em causa.

O principal objetivo do BSC é permitir a comparação de métricas a três níveis distintos: realizações versus previsões; realizações versus resultados do grupo e operações de benchmarking, pela comparação com concorrência direta.

Por outro lado, o BSC deve ser construído na óptica de vir a ser elo de integração entre o sistema de avaliação de desempenho individual e o sistema de gestão de incentivos.

4.1. Definição das Perspetivas e Eixos Estratégicos

Para este trabalho a metodologia adotada quanto às perspetivas a incluir no BSC, foi a de Kaplan e Norton: Financeira, Clientes, Processos Internos, Inovação e Aprendizagem. Para cada perspetiva foram adotados os eixos estratégicos descritos por Jordan *et al*,2005 conforme ilustrado na figura 20.

Perspectivas BSC			
Financeira	Clientes	Processos Internos	Inovação e Aprendizagem
Rendibilidade Crescimento Criação de Valor	Rendibilidade Satisfação Retenção Fidelização	Organização Racionalização Qualidade Eficácia	Inovação Satisfação Qualificação Tecnologia

Figura 20 – Perspectivas e eixos estratégicos do BSC

4.2. Construção do mapa estratégico

Tendo por base os valores da organização, é possível estabelecer as principais relações de causa- efeito entre os objetivos estratégicos ao longo das quatro perspetivas, permitindo à organização cumprir a sua missão e alcançar a sua visão. Desta forma, a capacidade de desenvolver a estratégia de maneira mais transparente e rigorosa aumenta a probabilidade de êxito da sua implementação.

A estratégia implica mudanças sobre a atual posição da organização e por via dos mapas estratégicos a organização consegue visualizar essa mesma estratégia de uma maneira mais coesa, integrada e sistémica. O mapa estratégico (figura 21) é uma arquitetura de causa e efeito, através da qual a estratégia será comunicada ao seu público-alvo, tendo como ponto de partida a visão e a estratégia já anteriormente formuladas. Deve possibilitar uma sinopse da estratégia como um conjunto de acontecimentos internos ou externos, os quais poderão favorecer ou dificultar o cumprimento dos objetivos encadeados entre si, devendo por isso ser apresentado de forma simples e objetiva.

A construção do mapa estratégico força a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ela criará valor. As organizações precisam de ferramentas para comunicar tanto a estratégia como os processos e sistemas que as ajudarão a implementá-la. Os mapas estratégicos fornecem essa mesma ferramenta, proporcionando aos empregados uma perceção clara de como as suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização, permitindo assim que estes trabalhem de maneira coordenada e cooperativa a favor dos objetivos propostos pela organização.

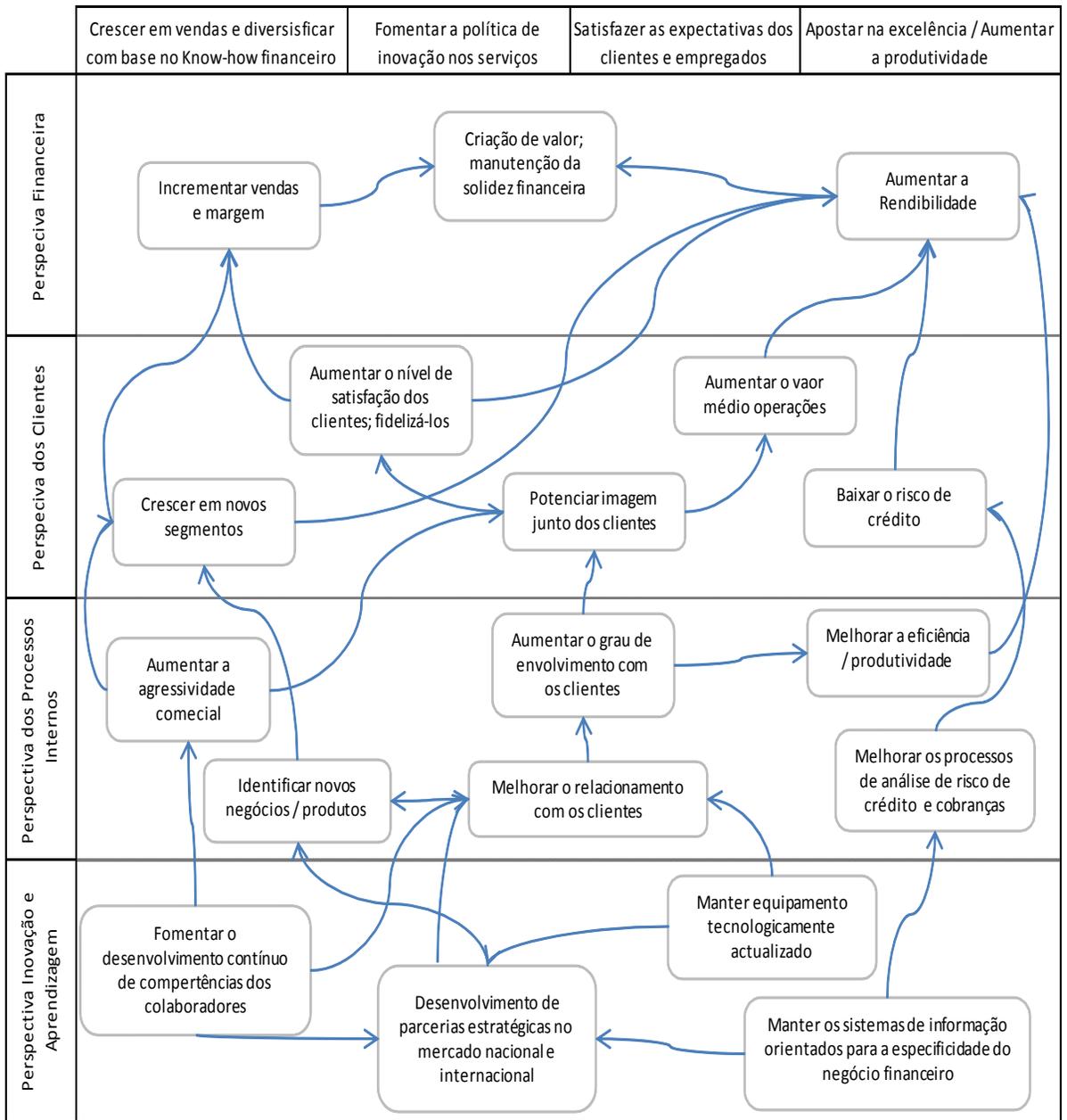


Figura 21 – Mapa estratégico do Banco B

A definição dos objetivos estratégicos para cada perspectiva do BSC permitiu a construção do mapa estratégico do Banco B, ilustrado pela figura 21. Os temas estratégicos que permitem que a organização concentre as ações a desenvolver e estabeleça a estrutura de responsabilidade, isto é, os pilares sobre os quais se executa a estratégia, são: crescimento em vendas e diversificar com base no know-how financeiro, fomentar a política de inovação,

satisfazer as expectativas dos clientes e empregados, apostar na excelência / aumentar a produtividade.

Na perspetiva financeira, a organização pretende criar valor para remunerar adequadamente o capital investido e prosseguir uma política de retenção de resultados que lhe permita manter a sua solidez financeira, face ao incremento das vendas. Este aumento deve ser acompanhado do respetivo crescimento da margem comercial. O aumento de rentabilidade será conseguido através da melhoria da estrutura de custos, da entrada em novos segmentos de mercado e de uma melhor gestão das cobranças. A otimização dos processos (melhoria da qualidade e gestão dos clientes) conduzirá a uma redução dos custos variáveis.

Na perspetiva dos clientes, a organização propõe-se crescer em novos segmentos, utilizando o know-how que detém no sector bancário. A consolidação da imagem junto dos clientes potencia a fidelização destes, gerando relações duradoras de longo prazo com o eventual incremento de outros serviços e, conseqüentemente, aumento de rentabilidade, devido ao efeito de economias de escala. Estas relações de confiança contribuem para baixar o nível de risco de crédito.

Na perspetiva dos processos internos, a organização pretende desenvolver uma estratégia comercial agressiva, focada sobretudo na fidelização dos clientes finais, como forma de crescer em novos segmentos. A identificação de novos negócios permite-lhes formular propostas de valor diferenciadas para os segmentos que pretende alcançar, como forma de garantir a sua sustentabilidade futura. Uma melhor gestão das relações com os clientes pode passar pelo recrutamento de pessoal com maiores conhecimentos técnicos, pela formação do pessoal existente, pelo recurso a parecerias estratégicas e por um adequado sistema de informação de gestão. Desta forma, contribuirá para a melhorar a eficiência e a produtividade. O conhecimento dos clientes e do mercado pode levar à redução do risco de crédito e a partir da redução de não conformidades, pode contribuir para a melhoria do processo de cobrança.

Na perspetiva da inovação e aprendizagem, a aposta no desenvolvimento contínuo das capacidades individuais e profissionais das pessoas, enquadradas nos objetivos estratégicos da organização, revela-se de extrema importância para aumentar os níveis de motivação e de

desempenho dos colaboradores. O desenvolvimento de parcerias estratégicas é também entendido como de grande importância para o desenvolvimento de novos negócios, para a melhoria da gestão das relações com os clientes ou para a utilização pontual de tecnologia atualizada. A atualização de equipamento informático, passa por investimentos de substituição adequados, podendo ser uma forma de contrapartida para o estabelecimento de parcerias estratégicas. A disponibilização de informação clara, precisa e atempada aos gestores de qualquer nível, num tipo de negócio muito atomizado, é nuclear para uma boa gestão dos dossiers dos clientes, das alianças estratégicas e dos processos de análise de risco e de cobrança.

4.3. Construção do BSC Corporativo

Para cada BSC (Organizacional e Departamental e individual) foram determinados os objetivos gerais por perspetiva, tendo em atenção os objetivos e eixos estratégicos anteriormente definidos. Seguidamente, para cada objetivo foram selecionados indicadores, fórmulas de cálculo e metas a atingir e atribuída a respetiva ponderação por indicador e por perspetiva.

O BSC organizacional é representado pela tabela 1 e desdobra-se nas perspetivas e indicadores abaixo descritos:

4.3.1.1.1. Perspetiva Financeira

Para a perspetiva Financeira foram definidos objetivos ao nível da criação de valor e manutenção da solidez financeira, incremento das vendas e margem e do aumento da rentabilidade. Esta contribuirá em trinta e cinco pontos percentuais para a performance alcançada pela organização.

O primeiro objetivo irá ser avaliado pela rentabilidade dos capitais próprios, cuja meta será apurada e estabelecida pela organização e representará vinte pontos percentuais no total da perspetiva; o aumento das vendas e das margens é obtido pelo aumento do produto bancário e representa o indicador associado ao segundo objetivo, cuja meta será definida pela organização no orçamento e prende-se com uma quota de quinze pontos percentuais; o

terceiro objetivo está representado por dois indicadores, ROI e rácio de transformação, cuja contribuição assenta em quinze e vinte e cinco pontos percentuais, respetivamente. No caso do rácio de transformação a meta definida encontra-se determinada de acordo com o quadro regulamentar da Basileia II, para o outro indicador a meta será apurada de acordo com os objetivos estratégicos.

Tabela 1 – Balanced Scorecard Organizacional

Perspectivas de Performance	Eixos Estratégicos	Objetivos Gerais	Indicadores de Performance	UM	Fórmula de Cálculo	Meta a atingir	Periodicidade	Ponderação
Financeira 35%	Rendibilidade Crescimento Criação de valor	Aumentar Rendibilidade	Rendibilidade dos capitais próprios (ROE)	%	$(\text{Resultado líquido do exercício} / \text{capitais próprios}) * 100$	A apurar	Mensal	30%
		Incrementar vendas e margem	Taxa de crescimento do Produto Bancário consolidado	%	Varição do Produto Bancário	A definir	Mensal	25%
		Garantir Solidez Financeira e criação de valor	Retorno sobre o Investimento (ROI)	%	$(\text{Resultado líquido do exercício} / \text{total investido}) * 100$	A apurar	Mensal	20%
			Rácio de transformação	%	Total de crédito de clientes / Total de recursos	A apurar	Mensal	25%
Clientes 30%	Rendibilidade Satisfação Retenção Fidelização	Crescer em novos segmentos	Quota de mercado	%	Varição das receitas por mercado	A apurar	Trimestral	30%
		Aumentar a satisfação do cliente; fidelizá-los	Reclamações dos clientes	Nº	Nº de reclamações de clientes	A apurar	Semestral	10%
			Índice Satisfação dos clientes	%	Resultado de Inquéritos	A apurar	Semestral	10%
		Potenciar imagem junto dos clientes	Taxa de aumento do share of waller na vertente da poupança	%	Varição de recursos na actual base de clientes	A apurar	Mensal / Trimestral	10%
			Crescimento das vendas por campanhas de Marketing	%	Varição das vendas por campanhas de marketing	A apurar	Semestral	5%
		Aumentar o valor médio operações	Crescimento do número médio de produtos por clientes (cross-selling)	Nº	Nº de novos produtos na actual base de clientes	A apurar	Mensal	20%
Baixar o risco de crédito	Rácio do crédito vencido (mais de 90 dias)	%	Crédito Vencido / total da carteira de crédito	A apurar	Mensal	15%		
Processos Internos 20%	Organização Qualidade Eficiência	Aumentar a agressividade comercial	Nº de clientes sem produtos	Nº	Nº de clientes sem produtos	A apurar	Semestral	10%
		Aumentar o grau de envolvimento com os clientes	Tempo de resposta ao cliente	Nº	Nº de dias de resposta	A apurar	Mensal	10%
		Potenciar o relacionamento com os clientes	Avaliação do atendimento comercial	%	Resultados dos inquéritos do cliente mistério	A apurar	Semestral	15%
		Melhorar os processos de análise de risco de crédito e cobrança	Nº de inconformidades nos processos de clientes em risco	Nº	Nº de inconformidades	A apurar	Semestral	15%
		Identificar novos negócios / produtos	Nº de produtos lançados no mercado antes da concorrência	Nº	Nº de produtos lançados ao mercado antes da concorrência em relação ao total	A apurar	Trimestral	25%
		Melhorar a eficiência	Cost-to-income	%	$(\text{Custos de funcionamento} - \text{custos com reformas antecipadas}) / \text{produto bancário} * 100$	<50%	Mensal	25%
Inovação e Aprendizagem 15%	Inovação Satisfação Qualificação Tecnologia	Fomentar o desenvolvimento contínuo de competências dos colaboradores	Horas de formação	Horas	Nº de horas de formação	A apurar	Anual	30%
		Desenvolvimento de parcerias estratégicas	Nº de Parcerias estratégicas	Nº	Nº de parcerias estratégicas concretizadas	A apurar	Anual	35%
		Mantener equipamento tecnológico actualizado	Peso do valor de investimentos informáticos	%	Gastos em equipamento informático / total dos gastos gerais	A apurar	Anual	20%
		Mantêr os sistemas de informação orientados para o negócio	Desempenho dos sistemas de informação	%	Custos / beneficio	A apurar	Anual	15%

4.3.1.1.2. Perspetiva cliente

Para a perspetiva Cliente foram definidos cinco objetivos: crescer em novos segmentos, aumentar o nível de satisfação dos clientes e fidelizá-los, potenciar imagem junto dos clientes, aumentar o valor médio de operações e baixar o risco de crédito. Esta contribuirá em trinta pontos percentuais para a performance alcançada pela empresa.

O crescimento de novos segmentos irá ser medido em função da quota de mercado nacional e internacional, cuja meta terá que ser apurada pela empresa e contribuirá trinta pontos percentuais. No que se refere ao objetivo de aumentar o nível de satisfação dos clientes e sua fidelização, este é apresentado por dois indicadores: reclamações dos clientes e índice de satisfação dos clientes. As metas a atingir terão que ser determinada pela organização. Cada indicador contribuirá para a performance da perspetiva em dez pontos percentuais.

Quanto ao objetivo de potenciar a imagem do Banco junto dos clientes, foram escolhidos dois indicadores: taxa de aumento do share of waller na vertente da poupança e crescimento das vendas por campanhas de marketing. As metas destes indicadores terão que ser definidas pela empresa, as quais contribuirão em quinze pontos percentuais para a performance da perspetiva.

Para o objetivo de aumentar o valor médio de operações será representado pelo crescimento do número médio de produtos por clientes (cross-selling). A meta é apurada mensalmente pelos sistemas de objetivos e incentivos (SOI) e a contribuição é de vinte pontos percentuais para a performance da perspetiva.

O último objetivo, baixar o risco de crédito, será medido pelo rácio do crédito vencido (mais de 90 dias), cuja meta também deverá ser delimitada pela empresa no orçamento mensal. Este concorrerá para a performance da perspetiva em quinze pontos percentuais.

4.3.1.1.3. Perspetiva Processos Internos

Para a perspetiva de Processos Internos, foram definidos objetivos de aumentar a agressividade comercial, de aumentar o grau de envolvimento com os clientes, de melhorar o relacionamento com os clientes, de melhorar os processos de análise de risco de crédito e

cobrança, de identificar novos negócios / produtos e ainda de melhorar a eficiência / produtividade. Esta contribuirá em vinte pontos percentuais para a performance alcançada pela organização.

O aumento da agressividade comercial irá ser medido pelo número de clientes sem produtos, cuja meta será definida mensalmente pela empresa e contribuirá em cinco pontos percentuais para a performance alcançada pela perspectiva.

Quanto ao objetivo de aumentar o grau de envolvimento com os clientes é apresentado o indicador de número de dias de resposta ao cliente, cuja meta é definida mensalmente pela empresa e concorre em cinco pontos percentuais para a performance alcançada pela perspectiva.

O objetivo de melhorar o relacionamento com os clientes irá ser avaliado pelos resultados dos inquéritos do cliente mistério, sendo que a meta será destacada pela empresa semestralmente, e contribui em quinze pontos percentuais para a performance alcançada pela perspectiva.

O quinto objetivo é melhorar os processos de análise de risco de crédito e cobrança e irá ser avaliado pelo número de inconformidades nos processos de clientes em risco, cuja contribuição assenta em quinze pontos percentuais. A meta será definida pela empresa com uma periodicidade semestral.

A identificação de novos negócios / produtos apresenta como indicador o número de produtos lançados no mercado antes da concorrência e contribuirá em vinte e cinco pontos percentuais para a performance da respetiva perspectiva. A sua meta também será apurada pela empresa numa base trimestral.

Por último, o objetivo de melhorar a eficiência / produtividade é medido pelo indicador *Cost-to-Income*, cuja meta se prende num valor inferior a cinquenta pontos percentuais e a sua contribuição assenta nos vinte e cinco pontos percentuais.

4.3.1.1.4. Perspetiva Inovação e Aprendizagem

Para a perspetiva de Inovação e Aprendizagem foram definidos objetivos ao nível do desenvolvimento contínuo de competências dos colaboradores, do desenvolvimento de parcerias estratégicas, da manutenção do equipamento tecnológico atualizado, bem como dos sistemas de informação orientados para o negócio. Esta contribuirá em quinze pontos percentuais para a performance alcançada pela organização.

O objetivo de desenvolvimento contínuo de competências dos colaboradores é representado pelo número de horas de formação concedidas aos colaboradores, cuja concretização contribuirá em trinta pontos percentuais para a performance da perspetiva. Anualmente a empresa deverá definir a meta a atingir.

Relativamente ao objetivo de desenvolvimento de parcerias estratégicas será apresentado pelo número de parcerias estratégicas concretizadas, em que o valor mínimo terá que ser apurado, contribuindo em trinta e cinco pontos percentuais.

Manter equipamento tecnológico atualizado é o quarto objetivo desta perspetiva, sendo medido pelo peso do valor de investimentos informáticos ao ano, contribuindo assim em vinte pontos percentuais para a performance da perspetiva.

Por fim, o último objetivo desta perspetiva é medido pelo desempenho dos sistemas de informação e a sua meta deverá ser avaliada pela empresa. A sua concretização, contribuirá em quinze pontos percentuais para a performance da perspetiva.

Face ao modelo estratégico anteriormente referido, as perspetivas aqui designadas estão em total coerência com a estratégia definida pelo Banco.

4.4. People Plan – Objetivos Estratégicos versus Objetivos Operacionais

Na figura 22 é apresentado em termos esquemáticos o aprofundamento das cinco grandes áreas propostas de intervenção dos recursos humanos do Banco B, através de objetivos específicos e que dão corpo aos grandes objetivos anteriormente definidos.

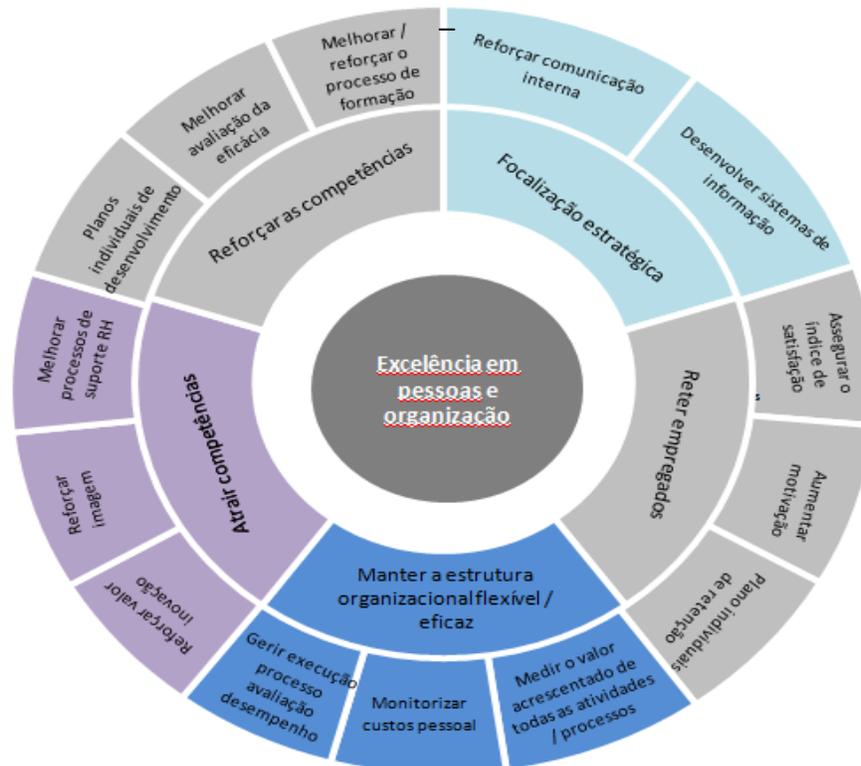


Figura 22 – People Plan dos Recursos Humanos do Banco B

O People Plan ou o plano estratégico de Capital Humano é um instrumento fundamental para a gestão de recursos humanos de qualquer organização. Permitindo que o Departamento de Recursos Humanos do Banco B esteja alinhado com os principais objetivos da estratégia global da empresa e que se torne num papel ativo na gestão da mesma.

4.5. BSC Departamental

A criação de um BSC específico para o Departamento de Recursos Humanos (tabela 2), tem como finalidade avaliar a performance deste departamento, nas quatro perspetivas e nos eixos estratégicos anteriormente definidos para a organização.

Na perspetiva Financeira, a rendibilidade deste departamento será avaliada por cinco indicadores: produtividade da hora salarial, rácio de operacionalidade, retorno sobre o Investimento (ROI) na área da formação, valor acrescentado de todas as atividades /processos e rácio custos salariais; contribuirão respetivamente com trinta pontos

percentuais, com vinte e cinco pontos percentuais, e com quinze pontos percentuais cada um.

Tabela 2 – Balanced Scorecard Departamental

Perspectivas de Performance	Eixos Estratégicos	Objetivos Gerais	Indicadores de Performance	UM	Fórmula de Cálculo	Meta a atingir	Periodicidade	Ponderação
Financeira 20%	Rendibilidade Crescimento Criação de valor	Aumentar a produtividade por colaborador	Produtividade da hora salarial	%	$(\text{Resultado líquido} / \text{total de horas de trabalho}) / (\text{Remunerações totais brutas} / \text{total de horas de trabalho}) * 100$	A apurar	Anual	30%
		Aumentar a operacionalidade	Rácio de operacionalidade	%	$\text{N}^\circ \text{ de empregados a tempo inteiro com funções directamente ligadas ao negócio} / \text{N}^\circ \text{ de empregados com funções não ligadas directamente ligadas ao negócio}$	A apurar	Anual	25%
		Aumentar o retorno sobre o investimento na área da formação	Retorno sobre o Investimento (ROI)	%	$(\text{Resultado conseguido após a formação} / \text{total investido em formação}) * 100$	A apurar	Anual	15%
		Manter os custos salariais globais dentro do orçamento	Rácio custos salariais	%	Rácio custos salariais versus previstos	A apurar	Anual	15%
		Manter a estrutura organizacional flexível / eficaz	Valor acrescentado de todas as atividades / processos	%	Resultado obtido na actividade / processo - custos inerentes	A apurar	Anual	15%
Clientes 25%	Rendibilidade Satisfação Retenção Fidelização	Alargar o portfólio de serviços	Nº serviços prestados	Nº	Nº de novos serviços prestados	A apurar	Anual	10%
		Assegurar a satisfação do cliente	Índice de satisfação dos clientes internos	%	Resultado dos Inquéritos	>=90%	Semestral	25%
		Averiguar grau de satisfação quanto às acções de formação desenvolvidas	Índice de satisfação dos clientes internos quanto às acções de formação	%	Resultado dos Inquéritos	>=95%	Semestral	20%
		Reforçar a comunicação interna	Índice de comunicação	Nº	Nº de comunicados versus objectivo ou ano anterior	A apurar	Semestral	25%
		Aumentar a motivação dos clientes	Índice de Motivação	%	Resultado dos Inquéritos	>=90%	Semestral	20%
Processos Internos 35%	Organização Qualidade Eficiência	Criar práticas de incentivo à participação e de partilha de informação	Nº reuniões efectuadas sobre balanço da actividade e transmissão de orientações estratégicas	Nº	Nº de reuniões realizadas versus objectivo	A apurar	Anual	15%
		Desenvolver sistemas de informação gestão de Processos	Nível de satisfação com a gestão de carreiras	%	Resultado dos Inquéritos	A apurar	Anual	10%
			Índice de reclamações no processo administrativo	Nº	Nº de reclamações com o processo de remunerações	A apurar	Anual	5%
			Taxa de retenção de talentos	%	$\text{N}^\circ \text{ de empregados incluídos na lista de elevada performance que saíram voluntariamente} / \text{N}^\circ \text{ total médio de empregados que saíram voluntariamente}$	A apurar	Anual	10%
			Taxa de absentismo	%	$\text{N}^\circ \text{ de horas de ausência ao trabalho num período} / \text{N}^\circ \text{ de horas potenciais de trabalho no período}$	A apurar	Mensal	5%
			Taxa de turnover dos recém-admitidos	%	$\text{N}^\circ \text{ de empregados saídos no primeiro ano de admissão} / \text{N}^\circ \text{ de admitidos no mesmo período}$	A apurar	Anual	5%
			Taxa de execução do plano de formação	%	$\text{N}^\circ \text{ de acções planeadas e realizadas} / \text{total de acção planeadas}$	A apurar	Anual	5%
			Taxa de execução do ciclo de avaliação de desempenho	%	% de cumprimento do ciclo definido para o processo de avaliação de desempenho	A apurar	Anual	10%
			Índice de Liderança	%	Resultado dos Inquéritos	A apurar	Anual	5%
		Percentagem de colaboradores com reincidência de baixo nível na avaliação de desempenho	%	$\text{N}^\circ \text{ de empregados com reincidência de baixo nível na avaliação de desempenho} / \text{total de empregados}$	A apurar	Anual	5%	
Inovar	Taxa de inovação	Nº	Nº de ideias implementadas	A apurar	Anual	10%		
Aumentar a eficiência dos processos	Índice de eficiência dos processos	%	Grau de maturidade dos processos críticos	A apurar	Anual	15%		
Inovação e Aprendizagem 20%	Inovação Satisfação Qualificação Tecnologia	Garantir adequada qualificação dos colaboradores através do seu desenvolvimento profissional	Nº de Horas de formação	Horas	Nº de horas de formação	A apurar	Semestral	35%
		Alinhamento com os objetivos estratégicos	Grau de entendimento da estratégia	%	Resultado dos Inquéritos	A apurar	Anual	25%
		Optimizar os processos de suporte da área de Recursos Humanos aos colaboradores	Nº melhorias implementadas	Nº	Nº de melhorias no suporte tecnológico	A apurar	Anual	20%
		Desenvolver e consolidar os sistemas de informação	Nº melhorias implementadas	Nº	Nº de melhorias implementadas	A apurar	Anual	20%

Relativamente à perspetiva Cliente, os indicadores de destaque vão para a taxa de satisfação do cliente interno e para o índice de comunicações aos clientes internos sobre a organização, contribuindo cada um, com vinte e cinco pontos percentuais para a performance desta perspetiva; os restantes indicadores, medem o número de novos serviços prestados pelo respetivo departamento, o nível de satisfação dos clientes internos quanto às ações de formação desenvolvidas e o nível de motivação dos clientes internos, somando mais cinquenta pontos percentuais a esta perspetiva.

A perspetiva dos Processos Internos traduz a importância relevante para a performance deste departamento. Os indicadores que mais contribuem para esta perspetiva são as reuniões efetuadas sobre balanço da atividade, taxa de inovação e o índice de eficiência dos processos internos do departamento, com um total de quarenta e cinco pontos percentuais de contribuição. Os restantes indicadores são a transmissão de orientações estratégicas, nível de satisfação com a gestão de carreiras, índice de reclamações no processo administrativo, taxa de retenção de talentos, taxa de absentismo, índice de liderança, taxa de turnover dos recém-admitidos, taxa de execução do plano de formação, taxa de execução do ciclo de avaliação de desempenho, percentagem de colaboradores com reincidência de baixo nível na avaliação de desempenho, taxa de inovação e índice de eficiência dos processos; os onze indicadores contribuirão para esta perspetiva com o total de cinquenta e cinco pontos percentuais.

Quanto à perspetiva Inovação e Aprendizagem, o destaque vai para a qualificação dos colaboradores através do seu desenvolvimento profissional, que tem como objetivo fomentar a satisfação e uma atitude proactiva por parte dos mesmos. Os restantes indicadores, grau de entendimento da estratégia e quantidade de melhorias implementadas na área de suporte informativo e na área de sistemas de informação, contribuem para esta perspetiva um total de sessenta e cinco pontos percentuais.

4.5.1. Balanced Scorecard / Objetivos por função

Na construção dos BSC de carácter individual a metodologia aplicada foia a utilizada até ao momento, com a adoção de quatro perspetivas: financeira, cliente, processos internos e inovação e aprendizagem e dos eixos estratégicos inerentes a cada uma delas.

Salienta-se que, os objetivos gerais e os indicadores foram definidos de acordo com o perfil profissional desenhado para cada uma das funções desempenhadas nas diversas áreas que incorporam o Departamento de Recursos Humanos do Banco B (anexo 1).

De salientar ainda, que para cada função foi definido um objetivo comum integrado na perspetiva Inovação e aprendizagem:

- Número de propostas de melhoria organizacionais.

Adicionalmente, foi definido um objetivo partilhado e de responsabilidade coletiva que se traduz no contributo de cada colaborador para o departamento onde está integrado, ao assegurar o cumprimento dos objetivos do respetivo BSC departamental. Este objetivo terá como indicador de performance o valor médio do BSC departamental.

4.5.1.1. Técnico de Recrutamento e Seleção

Esta função (tabela 3) assegura todo o processo de Recrutamento e Seleção transversal a todas as áreas do Banco B. No âmbito desta atividade, o conhecimento técnico é de grande importância, bem como a capacidade de alinhamento dos objetivos individuais com a estratégia da empresa.

Tabela 3 – Balanced Scorecard: Técnico de Recrutamento e Seleção

Função	Tipo de objetivo	Objetivos Gerais	Indicadores de Performance	UM	Fórmula de Cálculo	Meta a atingir	Periodicidade	Ponderação
Técnico de Recrutamento e Seleção	Partilhado	Aumentar a eficiência económica e financeira	Custo médio de admissão	%	(Despesas de comunicação + Honorários de consultores + custos do Departamento RH+ tempo de requisitante) / nº de admitidos	Aapurar	Semestral	20%
	Partilhado	Reforçar a comunicação interna	Índice de comunicação	Nº	Nº de comunicados versus objectivo ou ano anterior	Aapurar	Semestral	15%
	Partilhado	Aumentar a motivação dos clientes	Índice de Motivação	%	Resultado dos Inquéritos	>=90%	Semestral	15%
	Partilhado	Assegurar o cumprimento dos objetivos do Departamento	Valor médio do BSC do departamento	Escala	Valor de classificação obtida no BSC do Departamento	Aapurar	Semestral	10%
	Específico	Alcançar o reconhecimento por excelência do serviço	Taxa de turnover	%	Nº de empregados incluídos na lista de elevada performance que saíram voluntariamente / Nº total médio de	Aapurar	Anual	15%
			Taxa de turnover dos recém-admitidos	%	Nº de empregados saídos no primeiro ano de admissão / Nº de admitidos no mesmo período	Aapurar	Anual	15%
Individual e Transversal	Melhoria e Desenvolvimento Organizacional	Número de propostas de melhoria organizacionais apresentadas	Escala	Nº de propostas implementadas	Aapurar	Anual	10%	

Na perspetiva financeira, o custo médio de admissão contribui em vinte pontos percentuais para a performance individual. Os indicadores da perspetiva Cliente, assentam no reforço da comunicação interna, no aumento da motivação do cliente interno e na eficiência interna das atividades e do serviço prestado. Contribuindo com um total de quarenta pontos percentuais para a performance individual.

Na perspetiva de Inovação e Aprendizagem, a capacidade de sugerir e implementar melhorias que possam melhorar o desempenho e funcionamento do seu departamento contribuirão com dez pontos percentuais para a performance individual.

4.5.1.2. Técnico de Planeamento, Gestão e Integração de RH

Especificamente agregado a esta função surge objetivos de assegurar o cumprimento de todas as obrigações legais em matéria de Gestão de Recursos Humanos e a implementação das Diretrizes aprovadas pela Comissão Executiva.

Tabela 4 – Balanced Scorecard: Técnico de Planeamento, Gestão e Integração de RH

Função	Tipo de objectivo	Objetivos Gerais	Indicadores de Performance	UM	Fórmula de Cálculo	Meta a atingir	Periodicidade	Ponderação
Técnico de Planeamento, Gestão e Integração de RH	Partilhado	Aumentar a produtividade por colaborador	Produtividade da hora salarial	%	$(\text{Resultado líquido} / \text{total de horas de trabalho}) / (\text{Remunerações totais brutas} / \text{total de horas de trabalho}) * 100$	Aapurar	Anual	30%
	Partilhado	Assegurar a satisfação do cliente	Índice de satisfação dos clientes internos	%	Resultado dos Inquéritos	>=90%	Semestral	20%
	Partilhado	Assegurar o cumprimento dos objetivos do Departamento	Valor médio do BSC do departamento	Escala	Valor de classificação obtida no BSC do Departamento	Aapurar	Semestral	20%
	Partilhado	Reduzir a taxa de absentismo	Taxa de absentismo	%	$\text{N}^\circ \text{ de horas de ausência ao trabalho num período} / \text{N}^\circ \text{ de horas potênciais de trabalho no período}$	Aapurar	Mensal	20%
	Individual e Transversal	Melhoria e Desenvolvimento Organizacional	Número de propostas de melhoria organizacionais apresentadas	Escala	Nº de propostas implementadas	Aapurar	Anual	10%

Na construção do BSC desta função, (tabela 4) foi tido em conta que a maioria dos seus objetivos recai sobre a perspetiva Clientes e Processos Internos. Na perspetiva Financeira, encontra-se o objetivo de aumentar a produtividade por colaborador, cujo atingimento contribuirá com trinta pontos percentuais para a performance individual.

Relacionado com a perspectiva Clientes, os indicadores associados medirão a satisfação do cliente e a eficiência do serviço prestado, contribuindo com quarenta pontos percentuais para a performance individual. A redução da taxa de absentismo e o sucesso das sugestões apresentadas no âmbito das melhorias organizacionais, contribuirão respetivamente com vinte pontos percentuais para a perspectiva dos Processos Internos e dez pontos percentuais para a perspectiva Inovação e Aprendizagem.

4.5.1.3. Técnico de Sistemas de Informação de Gestão

A identificação dos objetivos para o BSC desta função (tabela 5), está relacionada com o desenvolvimento de ações necessárias conducentes a uma correta Gestão Previsional de Pessoal do Banco B, considerando as estratégias e objetivos globais, nomeadamente nos domínios do negócio e ou das políticas orçamentais.

Tabela 5 – Balanced Scorecard: Técnico de Sistemas de Informação de Gestão

Função	Tipo de objetivo	Objetivos Gerais	Indicadores de Performance	UM	Fórmula de Cálculo	Meta a atingir	Periodicidade	Ponderação
Técnico de Sistemas de Informação de Gestão	Específico	Manter os custos salariais globais dentro do orçamento	Rácio custos salariais	%	Rácio custos salariais versus previstos	A apurar	Anual	35%
	Partilhado	Assegurar o cumprimento dos objetivos do Departamento	Valor médio do BSC do departamento	Escala	Valor de classificação obtida no BSC do Departamento	A apurar	Semestral	30%
	Específico	Aumentar a eficiência dos processos	Índice de eficiência dos processos	%	Grau de maturidade dos processos críticos	A apurar	Anual	15%
	Individual e Transversal	Melhoria e Desenvolvimento Organizacional	Número de propostas de melhoria organizacionais apresentadas	Escala	Nº de propostas implementadas	A apurar	Anual	20%

Na perspectiva Financeira, o rácio dos custos salariais contribui trinta e cinco pontos percentuais para a sua performance individual. O indicador da perspectiva Cliente medirá a eficiência interna das atividades e do serviço prestado, contribuindo com trinta pontos percentuais para a performance individual. Para a perspectiva de processos o indicador de eficiência dos processos contribui com quinze pontos percentuais.

Na perspectiva de Inovação e Aprendizagem, a capacidade de sugerir e implementar melhorias para o desempenho do departamento contribuirão com vinte pontos percentuais para a performance individual.

4.5.1.4. Assistente de Serviços Clínicos

Para esta função (tabela 6) foram definidos objetivos e indicadores pertencentes às perspetivas de Clientes e de Inovação e Aprendizagem.

Tabela 6 – Balanced Scorecard: Assistente de Serviços Clínicos

Função	Tipo de objetivo	Objetivos Gerais	Indicadores de Performance	UM	Fórmula de Cálculo	Meta a atingir	Periodicidade	Ponderação
Assistente de Serviços Clínicos	Partilhado	Assegurar a satisfação do cliente	Índice de satisfação dos clientes internos	%	Resultado dos Inquéritos	>=90%	Semestral	40%
	Partilhado	Assegurar o cumprimento dos objetivos do Departamento	Valor médio do BSC do departamento	Escala	Valor de classificação obtida no BSC do Departamento	Aapurar	Semestral	35%
	Individual e Transversal	Melhoria e Desenvolvimento Organizacional	Número de propostas de melhoria organizacionais apresentadas	Escala	Nº de propostas implementadas	Aapurar	Anual	25%

A perspetiva de clientes assenta em assegurar a satisfação dos clientes internos e a eficiência do serviço prestado, contribuindo com setenta e cinco pontos percentuais para a performance individual. A perspetiva de Inovação e Aprendizagem assenta no êxito das medidas apresentadas no âmbito das melhorias organizacionais. Contribuindo com vinte e cinco pontos percentuais para a performance individual.

4.5.1.5. Técnico da área de Formação

Esta função (tabela 7) apresenta como responsabilidades o desenvolvimento do Capital Intelectual do Banco B, de acordo com as orientações estratégicas do Banco e em parceria com as distintas áreas funcionais.

Na perspetiva Financeira o indicador assenta no retorno sobre o investimento na área da Formação e contribui com trinta pontos percentuais para a performance individual.

Os indicadores que contribuem para a perspetiva Cliente assentam no grau de satisfação dos clientes internos quanto às ações de formação e a eficiência interna das atividades e do

serviço prestado e contribuem com um total de cinquenta e cinco pontos percentuais para a performance individual.

Tabela 7 – Balanced Scorecard: Técnico da área de Formação

Função	Tipo de objetivo	Objetivos Gerais	Indicadores de Performance	UM	Fórmula de Cálculo	Meta a atingir	Periodicidade	Ponderação
Técnico da área de Formação	Partilhado	Aumentar o retorno sobre o investimento na área da formação	Retorno sobre o Investimento (ROI)	%	(Resultado conseguido após a formação / total investido em formação) *100	Aapurar	Anual	30%
	Partilhado	Averiguar grau de satisfação quanto às acções de formação desenvolvidas	Índice de satisfação dos clientes internos quanto às acções de formação	%	Resultado dos Inquéritos	>=95%	Semestral	35%
	Partilhado	Assegurar o cumprimento dos objetivos do Departamento	Valor médio do BSC do departamento	Escala	Valor de classificação obtida no BSC do Departamento	Aapurar	Semestral	15%
	Individual e Transversal	Melhoria e Desenvolvimento Organizacional	Número de propostas de melhoria organizacionais apresentadas	Escala	Nº de propostas implementadas	Aapurar	Anual	20%

A capacidade de sugerir e concretizar as sugestões de melhoria organizacional nos processos do departamento contribuirá para a perspetiva de Inovação e Aprendizagem, com vinte pontos percentuais.

4.5.1.6. Gestor Administrativo

A identificação dos objetivos para o BSC desta função (tabela 8) está relacionada com o processo de todas as remunerações, abonos e descontos individuais do Banco B.

Tabela 8 – Balanced Scorecard: Gestor Administrativo

Função	Tipo de objetivo	Objetivos Gerais	Indicadores de Performance	UM	Fórmula de Cálculo	Meta a atingir	Periodicidade	Ponderação
Gestor Administrativo	Partilhado	Aumentar a eficiência económica e financeira	Custo médio por empregado	%	Remuneração total bruta com encargos + benefícios / nº de empregos no período	Aapurar	Anual	30%
	Partilhado	Assegurar a satisfação do cliente	Índice de satisfação dos clientes internos	%	Resultado dos Inquéritos	>=90%	Semestral	25%
	Partilhado	Assegurar o cumprimento dos objetivos do Departamento	Valor médio do BSC do departamento	Escala	Valor de classificação obtida no BSC do Departamento	Aapurar	Semestral	25%
	Individual e Transversal	Melhoria e Desenvolvimento Organizacional	Número de propostas de melhoria organizacionais apresentadas	Escala	Nº de propostas implementadas	Aapurar	Anual	20%

Na perspetiva Financeira, o custo médio por empregado contribui em trinta pontos percentuais para a performance individual. Os indicadores da perspetiva Cliente medirão a satisfação do cliente e a eficiência interna das atividades e do serviço prestado, contribuindo com um total de cinquenta pontos percentuais para a performance individual. Na perspetiva de Inovação e Aprendizagem o indicador mede a capacidade de sugerir e implementar melhorias que possam permitir melhorar o desempenho e funcionamento do Departamento, contribuindo com vinte pontos percentuais para a performance individual.

4.5.1.7. Motorista

A identificação dos objetivos para esta função (tabela 9) agrega a função de prestar serviço de motorista aos membros da Comissão Executivas e dos seus convidados. Tendo sido considerados aqueles que deverão alinhar os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da empresa, dos quais na perspetiva Financeira é o aumento da eficiência económica e financeira traduzida pelo número de intervenções mecânicas por Km e contribuindo em trinta pontos percentuais para a performance individual. Na perspetiva Processos Internos o indicador mede o grau de alinhamento desta função com as políticas e normas da organização para o transporte dos clientes em condições de higiene e contribui com trinta pontos percentuais para a performance individual. Contribuir com sugestões de melhorias organizacionais contribuirá com quinze pontos percentuais para a perspetiva de Inovação e Aprendizagem.

Tabela 9 – Balanced Scorecard: Motorista

Função	Tipo de objetivo	Objetivos Gerais	Indicadores de Performance	UM	Fórmula de Cálculo	Meta a atingir	Periodicidade	Ponderação
Motorista	Específico	Aumentar a eficiência económica e financeira	Nº de intervenções mecânicas por km	Euro	Euro / Ano	Aapurar	Anual	50%
	Específico	Limpeza das viaturas de acordo com os critérios da organização	Check-List	Escala	Resultado de resultado	Aapurar	Anual	35%
	Individual e Transversal	Melhoria e Desenvolvimento Organizacional	Número de propostas de melhoria organizacionais apresentadas	Escala	Nº de propostas implementadas	Aapurar	Anual	15%

4.5.2. Monitorizar a Performance dos Indicadores

Medir a performance passa pelo acompanhamento da evolução dos indicadores de performance anteriormente definidos, para cada uma das áreas englobadas (tabela 10).

Tabela 10 – Quadro de Monitorização da Performance (exemplo)

Empresa	Banco B		Departamento Responsável: Recursos Humanos					Período de Análise					2012				
Perspectivas	Eixos Estratégicos	Indicadores de Performance	UM	Meta a atingir					Resultados alcançados					Pos.	Acções a Desenvolver		
				1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Anual	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Anual				
Financeira	Rendibilidade	Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	%	8,55						7,2						●	
	Crescimento	Taxa de crescimento do Produto Bancário	%	7,2						7,5						●	
	Criação de Valor	Retorno sobre o Investimento (ROI)	%	5						4,5						●	
Clientes	Rendibilidade	Quota de Mercado	%														
	Satisfação	Índice de Satisfação dos Clientes	%														
	Retenção	Taxa de aumento do Share of Waller	%														
	Fidelização	Crescimento do número médio de produtos por clientes	%														
Processos Internos	Organização	Tempo de resposta ao cliente	Nº														
	Qualidade	Avaliação do atendimento comercial	%														
	Eficiência	Cost-to-income	%														
Inovação e Aprendizagem	Inovação	Horas de Formação	Horas														
	Satisfação	Nº de Parcerias Estratégicas	Nº														
	Qualificação	Peso do valor de investimentos informáticos	%														
	Tecnologia	Desempenho dos sistemas de informação	%														

4.5.3. Quadro Resumo da Performance

Para cada área sujeita a medição da performance segundo a metodologia BSC será indexado um quadro resumo da performance alcançada para o período em causa, conforme ilustrado pela figura 11.

Tabela 11 X – Quadro Resumo da Performance do Departamento de Recursos Humanos (exemplo)

Empresa	Banco B		Departamento Responsável: Recursos Humanos				Período de Análise		2012		
Perspectivas	Eixos Estratégicos	Indicadores de Performance	UM	Resumo do Período						Acções a Desenvolver	
				Meta a atingir	Resultado Alcançado	Ponderação da Perspectiva	Ponderação dos Indicadores	Nível de concretização	Classificação Obtida		
Financeira	Rendibilidade	Aumentar a produtividade por colaborador	%	8,55	7,2	35%	30%	2	0,79		
	Crescimento	Aumentar a operacionalidade	%	7,2	7,5		25%	3			
	Criação de Valor	Aumentar o retorno sobre o investimento na área da formação	%	5	4,5		45%	2			
Clientes	Rendibilidade		%			30%					
	Satisfação		%								
	Retenção		%								
	Fidelização		%								
Processos Internos	Organização		Nº			20%					
	Qualidade		%								
	Eficiência		%								
Inovação e Aprendizagem	Inovação		Horas			15%					
	Satisfação		Nº								
	Qualificação		%								
	Tecnologia		%								

4.6. Sistemas de Avaliação de desempenho

4.6.1. Âmbito

O objetivo da temática em destaque é desenvolver uma avaliação de desempenho que possa ser adaptada a todos os empregados do Banco B e que assente em dois modelos de avaliação: gestão por objetivos e avaliação de competências.

4.6.2. Modelo de Avaliação Individual

A gestão por objetivos, com base nos indicadores de performance definidos para o sucesso estratégico da organização, assenta na comparação entre as metas estabelecidas e o seu grau de concretização. Dever-se-ão definir intervalos de concretização, aos quais serão classificados de acordo com a ponderação e classificação atribuída a cada um nas diferentes perspetivas e grau de relevância no BSC, de forma a obter-se uma classificação final a atribuir ao indivíduo.

A avaliação de desempenho por competências deverá contribuir para o desenvolvimento profissional do avaliado, pelo que a sua avaliação deverá abranger três níveis de

competências: saber-saber, saber-fazer e saber-ser. A competência de saber-saber está diretamente relacionada com a capacidade de organização e controlo, a saber-fazer traduz-se pela capacidade técnica e pelos conhecimentos específicos para cada função, e por último, saber-ser diz respeito aos comportamentos padrão que se pretendem para o perfil de cada uma das funções.

Estas competências (anexo 2), serão avaliadas através do método descendente, ou seja, pela estrutura hierárquica ou chefia direta, visto serem estes que acompanham todo o processo de desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, bem como o cumprimento dos objetivos definidos. Atribuindo uma classificação individual que dará origem a uma classificação média final.

A classificação obtida, deverá ser utilizar a mesma escala que foi escolhida para a gestão de objetivos. A figura seguinte ilustra a estrutura da avaliação de desempenho individual proposto.

Avaliação de desempenho Individual	
Objetivos	Grau de concretização dos indicadores de performance definidos para a função
Competências	Grau de evidência das competências críticas para o desempenho da função

Figura 23 – Componentes da Avaliação de Desempenho Individual

Para que a avaliação de desempenho seja a mais completa possível, o objetivo é ir caminhando para um sistema de 360°, de forma a que determinadas competências sejam avaliadas não só pela chefia direta, como também pelos pares e subordinados.

4.6.3. Avaliação de Desempenho Organizacional

Não somente os colaboradores da empresa encontram-se sujeitos a avaliação de desempenho. Pois a organização, como um todo, também terá a sua classificação individual de acordo com a performance evidenciada no período em causa. Paralelamente, e porque a organização é um conjunto de departamentos a trabalharem para um fim comum, as

respetivas áreas também terão os seus indicadores de performance, com metas definidas e graus de concretização, os quais produzem a classificação final para cada uma delas. O modelo adotado para ambas centra-se na gestão por objetivos.

A figura 24 ilustra esta temática.

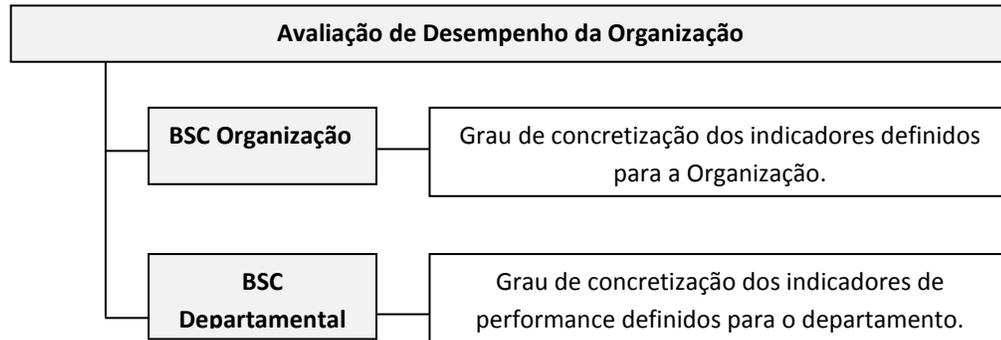


Figura 24 – Componentes da Avaliação de Desempenho Organizacional

Conjugando as duas vertentes expostas nos pontos anteriores, o modelo de avaliação de desempenho a adotar pela empresa em estudo, é a conjugação destas duas vertentes, ou seja, a avaliação de desempenho de cada colaborador corresponderá à média das classificações obtidas em cada uma das vertentes mencionadas.

Para o cálculo dessa classificação atribuem-se às diferentes vertentes as ponderações evidenciadas pela figura 25.

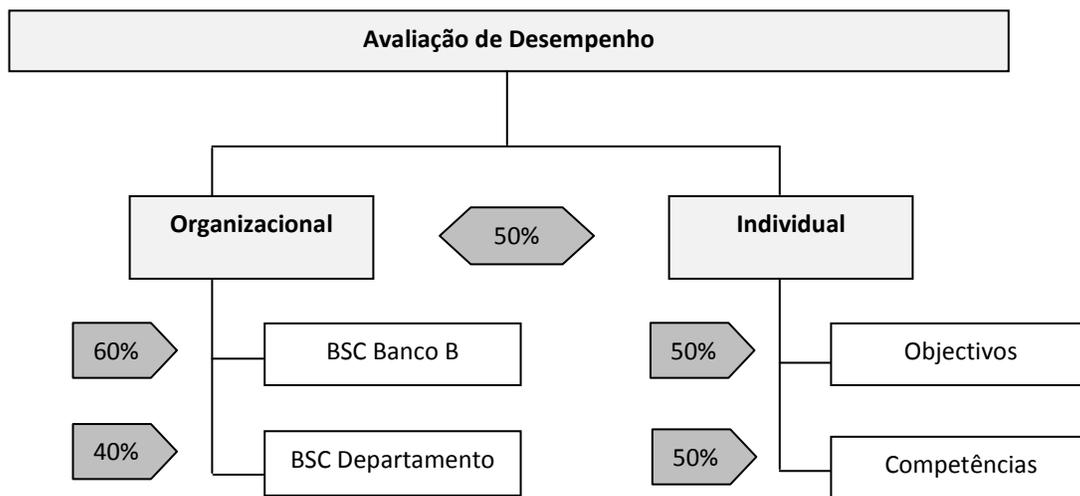


Figura 25 – Modelo de Avaliação de Desempenho da Organização

4.6.4. Métodos e Escala

Os objetivos são calendarizados de forma anual, pelo que, deverá ser entregue para preenchimento no início de cada ano uma folha de avaliação individual (anexo 4) a cada avaliado. Posteriormente, deverão discutir semestralmente com a sua chefia directa, em género de feedback mútuo. Desta forma, em cada semestre, existe uma auto-avaliação por parte do colaborador, que será comentada e avaliada pela sua chefia directa.

Para cada uma das vertentes da avaliação de desempenho a classificação a atribuir deverá respeitar a escala, e o grau de concretização ilustrado pelas 26 e 27.

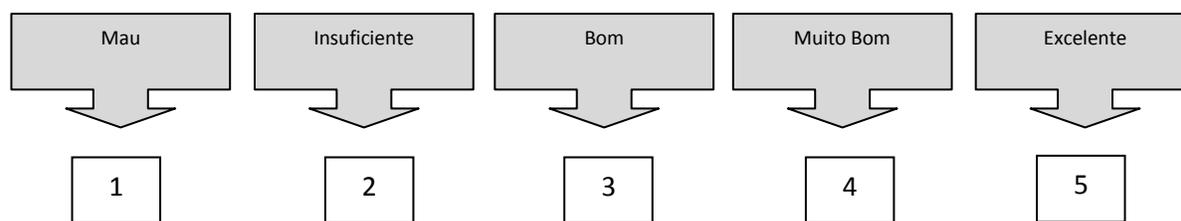


Figura 26 – Escala de Classificação

O nível de proficiência de Excelente transmite que o avaliado excede claramente o modelo de comportamento definido para a sua competência. Destacando-se no conjunto de empregados da mesma categoria por um desempenho especialmente relevante e contribuindo significativamente para a melhoria do serviço.

O nível de Muito Bom reflete que o avaliado supera o modelo de comportamento definido para a competência, revelando grande qualidade de desempenho e atuando de forma positiva, contribuindo assim para a qualidade do serviço.

Com o nível Bom, o avaliado enquadra-se no modelo de comportamentos definido para a competência. Revelando capacidade de desempenho e atuando de forma positiva, contribuindo assim para a qualidade do serviço.

A partir nível de insuficiente conclui-se que o avaliado não atinge o modelo de comportamentos definido para a sua competência. Atuando de modo irregular e revelando algumas dificuldades de desempenho.

Por último, o nível de proficiência mau reflete claramente que o avaliado encontra-se abaixo do modelo de comportamentos definido para a competência, evidenciando deficiências graves de desempenho e revelando comportamentos desadequados à função.

De forma a que seja possível atribuir uma classificação a cada uma das diferentes posições que constituem a escala acima definida, torna-se necessário encontrar uma equivalência entre eles e o grau de concretização das metas estabelecidas para cada um dos objetivos.

A figura abaixo apresenta essa mesma correspondência.

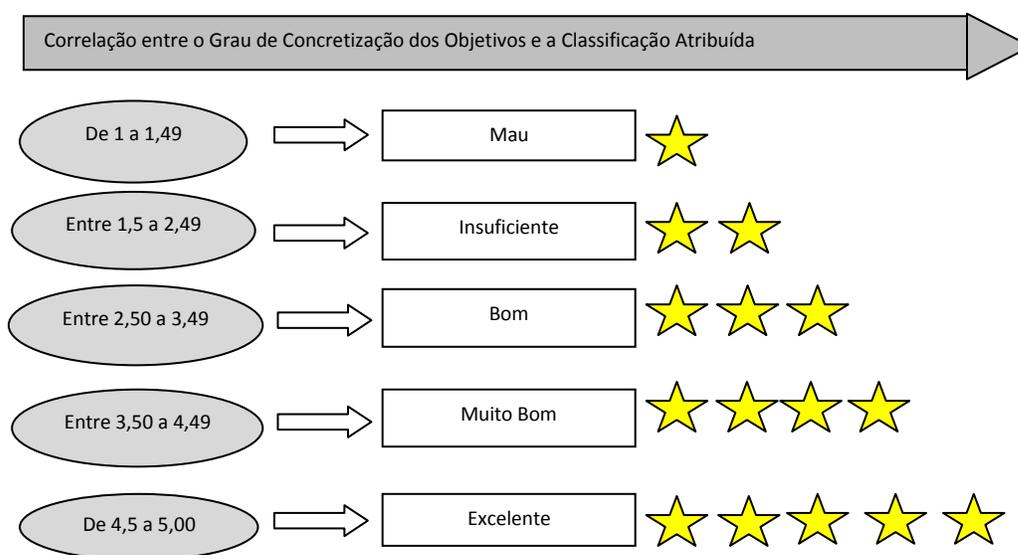


Figura 27 – Correspondência entre grau de concretização dos objetivos e a classificação atribuída.

Encontrada essa correlação, é importante destacar que a avaliação de desempenho final é obtida através de uma ponderação que se atribui a cada uma das avaliações, nomeadamente à avaliação por objetivos e à avaliação por competências (tabela 12 e 13). Serão aplicadas as ponderações que atualmente a empresa aplica no seu modelo de avaliação.

Tabela 12 – Avaliação de desempenho por objetivos (exemplo)

Objetivos	Ponderação do objetivo	Nível de Concretização	Avaliação
Aumentar a Rendibilidade	40% (0,40)	3	$0,40 * 3 = 1,2$
Aumentar a satisfação do cliente	30% (0,30)	4	$0,30 * 4 = 1,2$
Melhorar a eficiência	30% (0,30)	2	$0,30 * 2 = 0,6$
Avaliação por objetivos		= Soma (1,2 + 1,2 + 0,6) = 3,00	

Tabela 13 – Avaliação de desempenho por Competências (exemplo)

Competência	Nível de Qualificação	Nível de Quantificação
Orientação para Resultados	Insuficiente	2
Orientação para clientes	Bom	3
Orientação para os Processos	Mau	1
Avaliação por Competências		= Soma (2 + 3 + 1) / 3 = 2

Como a avaliação de desempenho final é obtida através de uma ponderação que se atribuiu a cada uma das avaliações, será dada uma ponderação de 50% à avaliação por objetivos e a avaliação por competências terá uma ponderação de 50% como representado na tabela 14.

Tabela 14 – Avaliação de Desempenho Final (exemplo)

Avaliação de Desempenho	Ponderação	Avaliação obtida
Avaliação por objetivos	50% (0,50)	1,5
Avaliação por competências	50% (0,50)	1,5
Avaliação Final		AF = (0,5 * 3) + (0,5 * 2) = 2,5

4.6.5. Processo de Avaliação

Dentro de cada departamento, as chefias deverão reunir-se com as suas equipas, para em conjunto, definirem os objetivos, indicadores de desempenho e metas a atingir para o

período em causa. Dessa mesma reunião, deverão surgir o conjunto de competências a incluir no Plano de Desenvolvimento Pessoal, as quais serão posteriormente sujeitas a avaliação.

Cada colaborador deverá possuir uma folha de avaliação, da qual constem todas as vertentes sujeitas a avaliação (objetivos e competências). Uma cópia ficará na posse do colaborador, outra com a sua chefia direta e outra a arquivar na sua pasta interna no Departamento de Recursos Humanos.

A informação resultante dessas reuniões deverá permitir construir o BSC alocado a cada colaborador e ainda o BSC de cada departamento enquanto parte integrante da organização.

Na figura seguinte apresenta-se as diversas etapas que constituem a implementação e a operacionalização do processo de avaliação de desempenho proposto.

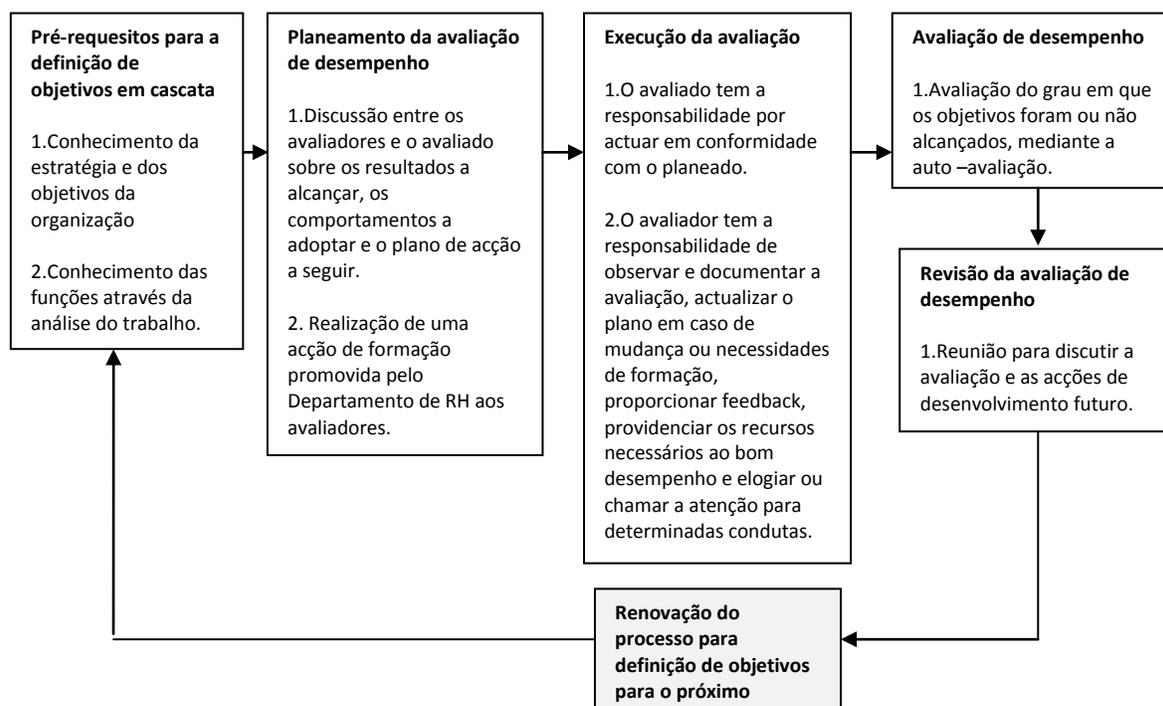


Figura 28 – Processo de avaliação de Desempenho. Adaptado de Aguinis (2009b)

4.6.6. Monitorização

Quer os instrumentos de medição de performance, quer a folha de avaliação deverão ser revistos semestralmente. Nesse período, deverão ocorrer as reuniões de feedback entre os

colaboradores e a chefia direta. Esta opção prende-se com a necessidade de manter os instrumentos atualizados à realidade, como os colaboradores dotados de informação crucial para um bom desempenho da função exercida.

4.7. Sistema de recompensas

O sistema de recompensas pode ser definido como um conjunto de instrumentos que constituem a contrapartida da retribuição que cada empregado auferir pela sua participação na atividade de uma organização. As recompensas poderão ser do tipo monetárias (ou extrínsecas) ou não-monetárias (intrínsecas) e deverão ter por base a coerência entre as componentes da política de remunerações e a articulação com os objetivos estratégicos da empresa. O critério de atribuição deve basear-se no desempenho de cada colaborador para os resultados do negócio, e ser uma fonte de motivação e produtividade para os mesmos.

4.7.1. Tipos de recompensa

A estrutura de sistema de recompensas proposta teve em consideração a cultura organizacional, os objetivos estratégicos definidos e o perfil dos colaboradores. De forma a tornar este equilíbrio possível, foi tido em conta os critérios de avaliação definidos nos pontos anteriores. Pois a gestão de desempenho deverá ter implicações nas decisões sobre os salários, recompensas variáveis por mérito, promoções, transferências e saídas dos membros da organização.

O sistema de recompensa desta organização foi desenhado em torno das tabelas salariais existente para todas as funções e para cada um dos níveis de desempenho. Assim, a escolha do bônus sobre a forma de um salário anual por função, como tipo de recompensa, alinha na perfeição com a estratégia da empresa. Para tal, é condição essencial que a avaliação final individual seja igual ou superior a 3,5 (quatro) pontos. A excelência, será premiada sob a forma de um acelerador de performance quando o colaborador supera uma avaliação final de 4,5 pontos e quando a rendibilidade da empresa supera os cem pontos percentuais da meta estipulada no orçamento anual. A figura seguinte exemplifica o desenvolvimento escalonados das recompensas.

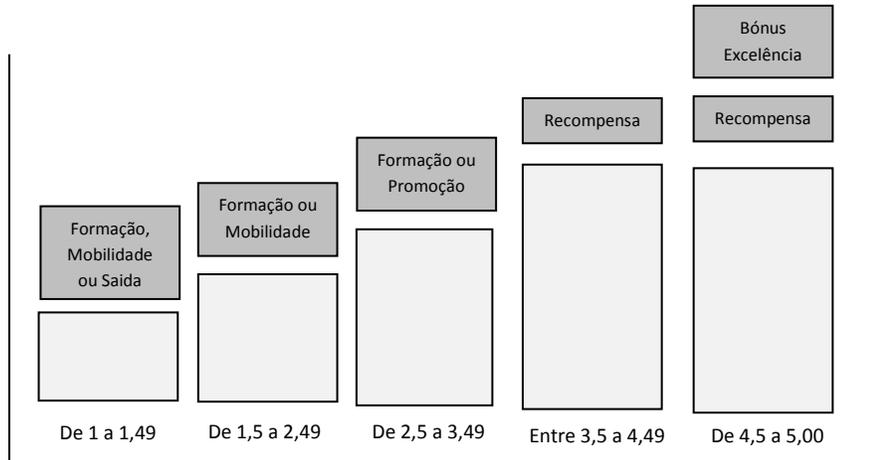


Figura 29 – Desenvolvimento profissional do Sistema de recompensas

O processo de cálculo e atribuição da recompensa anual aos colaboradores está indexado às duas variáveis anteriormente citadas. A rentabilidade da organização terá um peso de cinquenta pontos percentuais no coeficiente de atribuição e a avaliação de desempenho individual terá os restantes cinquenta pontos percentuais. Para que exista lugar a atribuição desta recompensa, a rentabilidade da empresa no ano de referência não poderá ser inferior a noventa e cinco pontos percentuais do objetivo definido no orçamento anual.

CONCLUSÃO

Nos dias de hoje as organizações, confrontadas com uma envolvente de negócios cada vez mais global e competitiva, necessitam de avaliar o seu desempenho de forma permanente e adequada. Consequentemente, a avaliação da performance não pode ter como suporte, apenas, indicadores de desempenho de natureza financeira, devendo antes ser utilizados conjuntamente com indicadores de natureza não financeira (Kaplan, 1992, 1996a, 1996b).

As organizações que têm obtido maiores benefícios através de novos sistemas de gestão da performance, revelam maior capacidade para alinhar as suas estratégias centrais com as estratégias das unidades de suporte, o que indica que o alinhamento equivale a um sincronismo organizacional que produz resultados radicais. Perceber como se cria alinhamento nas organizações é uma questão crucial para criar valor em qualquer tipo de organização (Kaplan e Norton,2006:p3).

O trabalho teve como objetivo a escolha de um sistema de medição e avaliação da performance organizacional integrado com o sistema de avaliação de desempenho, visando o alinhamento estratégico. O projeto aplicado desenvolve-se numa Instituição Financeira em que a sua visão é ser reconhecida pelos seus clientes e colaboradores como uma marca de referência. A sua estratégia assenta na prestação de serviços caracterizados pela excelência e pela permanente orientação para as necessidades de cada cliente.

Tendo por base a literatura revista, o quadro teórico reflete os temas da performance organizacional e da avaliação de desempenho. O modelo de gestão adotado para esta organização encontra-se baseado no Balanced Scorecard e para a avaliação de desempenho pelos métodos de gestão de objetivos e de gestão de competências.

No projecto desenvolve-se o BSC a três níveis: organizacional, departamental e individual e a integração deste último no modelo de avaliação de desempenho. Foi utilizado como piloto o departamento de Recursos Humanos, abarcando ainda, as respetivas áreas funcionais.

As etapas condutoras à sua construção abrangeram a visão da organização, a identificação dos objetivos estratégicos para o ano de 2011 e a sua integração nas perspetivas e eixos estratégicos selecionados para o instrumento. Seguiu-se a escolha dos indicadores, formas de

cálculo e metas a atingir para cada um dos objetivos. O modelo de avaliação de desempenho foi desenhado em função do atual modelo implementado na empresa. Este agrega a avaliação sobre duas componentes: a comparação entre os objetivos estabelecidos e os concretizados, a posse e aplicação das competências críticas ao desempenho de cada função.

Na construção do modelo de Avaliação de Desempenho individual a metodologia aplicada foi inspirada pelo do BSC departamental e do BSC corporativo. Os objetivos foram definidos de acordo com o perfil profissional desenhado para cada uma das funções desempenhadas nas diversas áreas que incorporam o Departamento de RH do Banco B. Ou seja, para a função de Técnico de Recrutamento e Seleção, de Técnico de Planeamento, Gestão e Integração de RH, de Técnico de Sistemas de Informação de Gestão, de Assistente de Serviços Clínicos, de Técnico de área de Formação, de Gestor Administrativo e de Motorista.

Este projeto foi desenvolvido no Departamento de Recursos Humanos com o objetivo de estimular a gestão de recursos humanos a ser uma área estratégica da organização e por outro lado este demonstrou interesse e disponibilidade para o efeito. Esta metodologia poderá ser replicada por outros departamentos.

A performance e o desempenho são ferramentas indispensáveis para as organizações identificarem os seus fatores diferenciadores, tornando-os na sua vantagem competitiva face à concorrência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguinis, H. (2009b), An expanded view of performance management. In J.W Smither & M.London (Eds.), Performance management: Putting research into practice. San Francisco.

Associação Portuguesa de Bancos (2012), Outubro, Perspetiva sobre o Sistema Bancário Português.

Bancaleiro, José (2007), Scorecard de Capital Humano. Editora RH: Lisboa.

Becker, B., Ulrich, D., Huselid M. (2001) HR Scorecard – Linking people, strategy and performance, Boston, Harvard Business School Press.

Bourne, M.,(2008). Performance measurement: learning from the past and projecting the future, Measuring Business Excellence, vol.12 nº 4, páginas 67-72.

Caetano, A. (2008), Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas. Editora RH: Lisboa.

Caetano, A. (2008), Avaliação de Desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber. Livros Horizonte: Lisboa.

Chiavenato, I. (2008). Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 3ª Edição. São Paulo, Brasil: Campus.

Domingos, Alexandra Margarida Clemente Rodrigues (2010), Importância das medidas da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento do Balanced Scorecard nos Hotéis Portugueses de 4 e 5 Estrelas. Tese de mestrado, ISCAL.

Epstein, M e Manzoni, J.F. Implementing corporate strategy: from Tableau de Board to Balanced Scorecard. European Management Journal, v16, nº2, April 1998.

Ferreira, A.A, Reis, A.C.F, Pereira, M.I.(2006), Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. Pioneira: Brasil.

Fleury, M.T.L.; A.C.C. Fleury (2000), Estratégias empresariais e formação de competências. Sao Paulo: Atlas.

Franco, Raquel Filipa Duarte (2009), Integração de Sistemas de Avaliação de Desempenho Projecto de Intervenção numa Empresa Farmacêutica de Genéricos. Tese de mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE.

Instituto de formação Bancária (2007), Janeiro, Revista Inforbanca, N° 71

Instituto de formação Bancária (2008), Novembro, Revista Inforbanca, N° 78

Jordan, H., Carvalho das Neves, J., Azevedo Rodrigues, J. (2005), O Controlo de Gestão: ao Serviço da Estratégia e dos Gestores. Áreas Editora: Lisboa.

Kaplan, R. (1999), The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations, Balanced Scorecard Report.

Kaplan, R. e Norton, D. (1997). A Estratégia em Acção – Balanced Scorecard. 14ª Edição. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus.

Kaplan, R., Norton, D., (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Business Review.

Kaplan, R., Norton, D., (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review.

Kaplan, R., Norton, D., (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review.

Kaplan, R.; Norton, D. (1996), The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P., 1996a. Translating strategy into action: the balanced scorecard. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P., 1996b. Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review, 74 (1) pp.75-85.

Lopes, Virgílio Pereira (2012), Um modelo de Gestão de Performance e de Desempenho numa PME do Sector Alimentar. Tese de mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE.

Matic, Ivan (2012), Measuring the Effects of Learning on Business Performances: Proposed Performance Measurement Model. The Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol.18, Num.1.

Nair, M. (2004), Essentials of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, New Jersey.

Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. California Management Pina e Cunha, M., Rego, Arménio, Campos e Cunha, Rita, Cabral-Cardoso, Carlos, Marques, Carlos, Gomes, Jorge (2010), Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Edições Sílabo: Lisboa.

Pinto, F. (2009). Balanced Scorecard: Alinhar Mudanças, Estratégias e Performance nos Prahalad, C. e Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v.90, nº 3, 79-91.

Prieto, V. *et al* (2006). Factores críticos na implementação do Balanced Scorecard. Gestão e Produção, vol 13, nº 1, 81-92

Review, 40(2), pp. 96-123.

Rodrigues, Jorge (2012), Gestão Estratégica das Instituições Financeiras. Escolar Editora:Lisboa.

Serviços Públicos. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Sousa, G.M., Albuquerque, A.C.L. (2012). A importância da relação entre Gestão do conhecimento nas organizações e o Balanced Scorecard como vantagem competitiva na gestão de activos intangíveis. Revista Negócios e Projecção. v 3, nº 1, p14-30.

Sousa, M. *et al* (2006). Gestão de Recursos Humanos – métodos e práticas. Lisboa, Portugal: Lidel edições técnicas.

Índice de Anexos

Anexo 1 – Perfis Profissionais	84
Anexo 2 – Competências da Função	91
Anexo 3 – Catálogo de Competências.....	98
Anexo 4 – Fichas de Avaliação	100

Anexo 1.1- Perfil Profissional – Técnico de Recrutamento e Selecção

PERFIL PROFISSIONAL

DATA DE REVISÃO:		APROVADO POR:	
FUNÇÃO		Técnico de recrutamento e selecção	
ENQUADRAMENTO	DEPARTAMENTO REPORTAR A	Departamento de RH	
		Direcção	
FORMAÇÃO BASE PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO		Licenciatura	
EXPERIENCIA PROFISSIONAL		Experiência de 3 a 5 anos	
MISSÃO			
Assegurar todo o processo de recrutamento e selecção transversal a todas as áreas do Banco B.			
RESPONSABILIDADES E ATIVIDADES DA FUNÇÃO			
Rigor técnico e conformidade com os valores da empresa. Planifica, organiza, coordena, assegura, dinamiza e elabora todos os processos de recrutamento e selecção do Banco B.			
DESCRIÇÃO DAS TAREFAS			
TAREFA	RELACIONADO COM OUTRAS AREAS	PERIODICIDADE	
Levantamento das necessidades de recrutamento provenientes da Área de Planeamento e Gestão de RH	Planeamento e Gestão de RH	N/A	
Elaborar e colocar anúncios de recrutamento (interno e externo)	N/A	N/A	
Receber processos de candidatura ao Banco B e proceder ao respectivo registo	N/A	N/A	
Realizar a triagem curricular	N/A	N/A	
Cotar os testes realizados e analisar os processos de	N/A	N/A	
Seleccção dos candidatos e enviar às áreas para entrevista final	N/A	N/A	
Dinamizar a área de recrutamento	N/A	N/A	
COMPETÊNCIAS PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO			
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS		DESCRIÇÃO	
Capacidade de adaptação	Capacidade de adaptação à dinâmica cultural da organização, às novas técnicas e metodologia.		
Disponibilidade	Capacidade de identificar e definir prioridades na organização das tarefas, e assim retirar sinergias do processo.		
Capacidade de Negociação	Capacidade de Comunicar e adaptar o seu discurso a diferentes interlocutores.		
Integridade e confiança	Mantém a confidencialidade, neutralidade e a descrição no tratamento dos processos em curso.		
Iniciativa e criatividade	Capacidade de lidar com situações inesperadas e de inovar em novas metodologias.		
COMPETÊNCIAS DE GESTÃO		DESCRIÇÃO	
Autonomia	Reconhece, age, assume e tenta resolver os problemas, utilizando metodologias rigorosas, sem recorrer constantemente à hierarquia superior.		
Responsabilidade	Capacidade de orientação para o cumprimento de tarefas inerentes aos diversos processos.		
Orientação para o cliente	Colabora de modo construtivo e cooperativo quer com clientes externos, quer com clientes internos.		
Orientação para resultados	Capacidade de identificar e definir prioridades na organização das tarefas, e assim retirar sinergias do processo.		
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		DESCRIÇÃO	
Aprendizagem Técnica	Integra rapidamente novos conhecimentos e competências técnicas.		
INDICADORES DE PERFORMANCE			
Taxa de retenção de talentos; taxa de turnover dos recém admitidos; tempo médio de recrutamento; custo médio de admissão			

Anexo 1.2.- Perfil Profissional – Técnico de Planeamento, Gestão e Integração de RH

PERFIL PROFISSIONAL

DATA DE REVISÃO:		APROVADO POR:	
FUNÇÃO		Técnico de Planeamento, Gestão e Integração de RH	
ENQUADRAMENTO	DEPARTAMENTO REPORTAR A	Departamento de RH	
		Direcção	
FORMAÇÃO BASE PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO		Licenciatura	
EXPERIENCIA PROFISSIONAL		Experiência de 1 a 3 anos	
MISSÃO			
Garantir e assegurar todo o processo de acolhimento de novos colaboradores do Banco B, gerir o desempenho dos empregados e desenvolver acções necessárias com vista à criação de um modelo integrado para o Grupo B.			
RESPONSABILIDADES E ATIVIDADES DA FUNÇÃO			
Estar perfeitamente alinhado e integrado na cultura da organização, de forma a aumentar a satisfação e motivação dos empregados.			
DESCRIÇÃO DAS TAREFAS			
TAREFA	RELACIONADO COM OUTRAS AREAS	PERIODICIDADE	
Assegurar o cumprimento de todas as obrigações legais em matéria de gestão de RH e a implementação das Directrizes aprovadas pelo Banco.	N/A	N/A	
Elaborar e gerir os contratos de trabalho dos empregados	N/A	N/A	
Assegurar e promover o acolhimento de novos	N/A	N/A	
Gerir os processos inerentes a mobilidade, promoções e remunerações	Todas	N/A	
Avaliar e gerir desempenho dos colaboradores	Todas	N/A	
Analisar e acompanhar o absentismo dos colaboradores	Todas	N/A	
Gerir e acompanhar processos de rescisão, demissão, reformas e pré-reformas	Todas	N/A	
COMPETENCIAS PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO			
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS		DESCRIÇÃO	
Responsabilidade	Gere o seu tempo com precisão, em função das atividades realmente importantes e prioritárias para a organização.		
Capacidade de Adaptação	Capacidade de adaptação à dinâmica cultural da empresa.		
Capacidade de Negociação	Capacidade de comunicar e adaptar o seu discurso a diferentes interlocutores, percepcionando as suas principais necessidades.		
COMPETÊNCIAS DE GESTÃO		DESCRIÇÃO	
Orientação para resultados	Realiza com empenho, rigor e perseverança as metas definidas.		
Orientação para processos	Capacidade de estabelecer diagnósticos em face das informações recolhidas.		
Autonomia	Capacidade de independência na realização do seu trabalho.		
Orientação para o cliente	Mantém os clientes informados e actualizados relativamente a decisões que os afectem.		
COMPETÊNCIAS TECNICAS		DESCRIÇÃO	
Aprendizagem técnica	Integra rapidamente novos conhecimentos e competências técnicas.		
Gestão de pessoas	Capacidade de assegurar todos os procedimentos inerentes à gestão de pessoas, desde o processo de acolhimento de novos colaboradores ao processo de reforma/ rescisão dos mesmo.		
INDICADORES DE PERFORMANCE			
Taxa de execução do ciclo do processo de avaliação de desempenho; Taxa de absentismo; Percentagem com reincidência em baixo nível na avaliação de desempenho			

Anexo 1.3.- Perfil Profissional – Técnico de Sistemas de Informação de Gestão

PERFIL PROFISSIONAL

DATA DE REVISÃO:		APROVADO POR:	
FUNÇÃO		Técnico de Sistemas de Informação de Gestão	
ENQUADRAMENTO		Departamento de RH	
DEPARTAMENTO REPORTAR A		Direcção	
FORMAÇÃO BASE PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO		Licenciatura	
EXPERIENCIA PROFISSIONAL		Experiência de 3 a 5 anos	
MISSÃO			
Desenvolver a acções necessárias conducentes a uma correcta gestão previsional de pessoas do Banco B, considerando as estratégias e objetivos globais, nomeadamente nos domínios do negócio e ou das políticas orçamentais.			
RESPONSABILIDADES E ATIVIDADES DA FUNÇÃO			
Definir, implementar e gerir um modelo de recolha permanente de informação para a gestão de recursos humanos, nomeadamente no que se refere aos aspectos quantitativos, qualitativos e remuneratórios, considerando, entre outros factores, o Benchmarking de organizações financeiras.			
DESCRIÇÃO DAS TAREFAS			
TAREFA	RELACIONADO COM OUTRAS AREAS	PERIODICIDADE	
Elaborar e controlar o orçamento de custos com Pessoal	N/A	Mensal	
Acompanhar e controlar o orçamento do cumprimento do SOI do departamento	N/A	Mensal	
Assegurar a operacionalidade dos processos de distribuição de lucros e outros incentivos	Todas	N/A	
Assegurar a execução do Balanço Social do Banco B	N/A	Anual	
Fornecer toda a informação relativa a Recursos Humanos aos diversos departamentos	Todas	N/A	
Coordenar e controlar os projectos de reorganização interna do departamento RH	N/A	N/A	
Preparar e enviar toda a informação exigida por entidades supervisoras e por outras entidades externas	N/A	Mensal	
COMPETÊNCIAS PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO			
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS		DESCRIÇÃO	
Responsabilidade	Gere o seu tempo com precisão, em função das atividades realmente importantes e prioritárias para a organização.		
Capacidade de Adaptação	Capacidade de adaptação à dinâmica cultural da empresa.		
Capacidade de Negociação	Capacidade de comunicar e adaptar o seu discurso a diferentes interlocutores, percepcionando as suas principais necessidades.		
COMPETÊNCIAS DE GESTÃO		DESCRIÇÃO	
Orientação para resultados	Capacidade de estabelecer metas para atingir os objetivos propostos.		
Autonomia	Capacidade de resolver problemas, apresentando soluções eficazes.		
Orientação para os processos	Capacidade de orientação para o cumprimento de tarefas inerentes aos diferentes processos organizacionais.		
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		DESCRIÇÃO	
Conhecimentos de gestão orçamental	Capacidade de assegurar todos os procedimentos inerentes à gestão orçamental.		
Aprendizagem técnica	Conhecimentos informáticos e de controlo orçamental.		
INDICADORES DE PERFORMANCE			
Quantidade de melhorias implementadas nos sistemas de informação do Banco e nas áreas de suporte;			

Anexo 1.4.- Perfil Profissional – Assistente dos Serviços Clínicos

PERFIL PROFISSIONAL

DATA DE REVISÃO:		APROVADO POR:	
FUNÇÃO		Assistente dos Serviços Clínicos	
ENQUADRAMENTO	ÁREA REPORTAR A	Departamento de RH	
		Direcção	
FORMAÇÃO BASE PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO EXPERIENCIA PROFISSIONAL		Licenciatura Experiência de 1 a 3 anos	
MISSÃO			
Estudar e propor medidas e políticas de acção social no Banco B, nomeadamente nos domínios da Saúde Ocupacional (Medicina do trabalho) e da Medicina Curativa			
RESPONSABILIDADES E ATIVIDADES DA FUNÇÃO			
Monotorizar e garantir um adequado serviço prestado pelo Fornecedor de serviços médicos.			
DESCRIÇÃO DAS TAREFAS			
TAREFA		RELACIONADO COM OUTRAS AREAS	PERIODICIDADE
Conceder bolsas anualmente		Todas	N/A
Gerir e acompanhar o serviço social de refeitórios do Banco B.		Todas	N/A
Analisar situações de carácter social, envolvendo os empregados individualmente		Todas	N/A
Estabelecer e gerir as ligações necessárias a Serviços Médicos Sociais existentes (SAMS e Hospitais)		N/A	N/A
COMPETENCIAS PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO			
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS		DESCRIÇÃO	
Responsabilidade		Capacidade de identificar e definir prioridades.	
Capacidade de Adaptação		Capatção de adaptação à dinâmica cultural da organização.	
COMPETÊNCIAS DE GESTÃO		DESCRIÇÃO	
Orientação para clientes		Capacidade de perceber e/ou identificar as necessidades do cliente, percebendo as suas necessidades e expectativas.	
Orientação para os processos		Capacidade de adoptar estratégias de fomentar reflexão com intuito de implementar melhorias nas suas práticas diárias.	
Autonomia		Capacidade de resolver problemas, apresentando soluções eficazes.	
COMPETÊNCIAS TECNICAS		DESCRIÇÃO	
Excelência no serviço		Capacidade de transmitir confiança e eficiência ao cliente.	
INDICADORES DE PERFORMANCE			
Taxa de satisfação do cliente; número de reclamações			

Anexo 1.5.- Perfil Profissional – Técnico de Formação

PERFIL PROFISSIONAL

DATA DE REVISÃO:		APROVADO POR:	
FUNÇÃO		Técnico de Formação	
ENQUADRAMENTO		Departamento de RH	
ÁREA REPORTAR A		Direcção	
FORMAÇÃO BASE PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO		Licenciatura	
EXPERIENCIA PROFISSIONAL		Experiência de 1 a 3 anos	
MISSÃO			
Desenvolver o Capital Intelectual do Banco B, de acordo com as orientações estratégicas do Grupo e em parceria com as distintas áreas funcionais.			
RESPONSABILIDADES E ATIVIDADES DA FUNÇÃO			
Promover o desenvolvimento transversal de competências gerador de uma verdadeira cultura de grupo.			
DESCRIÇÃO DAS TAREFAS			
TAREFA	RELACIONADO COM OUTRAS AREAS	PERIODICIDADE	
Implementar programas de formação eficientes	Todas	N/A	
Diagnosticar as necessidades de formação de todas as áreas do Banco	Todas	N/A	
Apoiar e dinamizar as mudanças organizacionais de todas as estruturas do Banco.	Todas	N/A	
Acompanhar e avaliar todos os programas de formação	N/A	N/A	
Mensurar a rendibilidade dos investimentos em formação	N/A	N/A	
COMPETENCIAS PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO			
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS		DESCRIÇÃO	
Capacidade de Adaptação	Capacidade de adaptação à dinâmica cultural da organização.		
Capacidade de Negociação	Capacidade de comunicar e adaptar o seu discurso a diferentes interlocutores, percebendo as suas principais necessidades.		
Iniciativa e criatividade	Capacidade de gerir de forma eficaz e de inovar em novas metodologias.		
COMPETÊNCIAS DE GESTÃO		DESCRIÇÃO	
Orientação para resultados	Capacidade de estabelecer metas para atingir os objetivos propostos, de forma a garantir a satisfação dos colaboradores.		
Autonomia	Capacidade de de independência na realização do seu trabalho, não carecendo de orientação		
Orientação para os clientes	Capacidade de identificar as necessidades de cada empregados, explorando o seu potencial e as suas expectativas.		
Orientação para os processos	Adopta estratégias capazes de fomentar a reflexão e a auto-avaliação do seu superior hierárquico, com intuito de implementar melhorias nas suas práticas diárias.		
COMPETÊNCIAS TECNICAS		DESCRIÇÃO	
Planeamento	Capacidade de controlar e planear as formações planeadas.		
Gestão de pessoas	Capacidade de transmitir a competência profissional, a eficiência, o entusiasmo e a motivação a todos os empregados.		
INDICADORES DE PERFORMANCE			
Taxa de execução do Planeamento da formação; custo médio da hora de formação; nível médio de satisfação com formação			

Anexo 1.6.- Perfil Profissional – Gestor Administrativo

PERFIL PROFISSIONAL

DATA DE REVISÃO:		APROVADO POR:	
FUNÇÃO		Gestor Administrativo	
ENQUADRAMENTO	ÁREA REPORTAR A	Departamento de RH	
		Direcção	
FORMAÇÃO BASE PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO		12º Ano de escolaridade	
EXPERIENCIA PROFISSIONAL		Experiência de 1 a 2 anos	
MISSÃO			
Processar todas as remunerações, abonos e descontos individuais.			
RESPONSABILIDADES E ATIVIDADES DA FUNÇÃO			
Controlar a aplicação de todas as normas legais e contratuais sobre remunerações e descontos.			
DESCRIÇÃO DAS TAREFAS			
TAREFA		RELACIONADO COM OUTRAS AREAS	PERIODICIDADE
Processar remunerações, abonos e descontos individuais		Todas	Mensal
Proceder à retenção e liquidação juntos dos Organismos do Estado e judiciais		Todas	Mensal
Controlar os mapas de horário de trabalho		Todas	Mensal
Controlar os ficheiros de pontualidade, assiduidade e planos de férias de todos os empregados		Todas	Mensal
Gerir e controlar o cadastro individual dos colaboradores		Todas	Mensal
Gerir e controlar cartões de identidade de empregados		Todas	Mensal
Contabilizar custos com pessoal		N/A	Mensal
COMPETENCIAS PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO			
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS		DESCRIÇÃO	
Responsabilidade		Capacidade de identificar e definir prioridades.	
Capacidade de Negociação		Capacidade de comunicar com os diversos intervenientes.	
COMPETÊNCIAS DE GESTÃO		DESCRIÇÃO	
Orientação para os processos		Capacidade de orientação para o cumprimento das tarefas .	
Autonomia		Capacidade de resolver problemas, apresentando soluções eficazes.	
Orientação para os clientes		Capacidade de perceber e/ou identificar as questões apresentadas.	
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		DESCRIÇÃO	
Aprendizagem Técnica		Conhecimento de todas as normas legais e contratuais em vigor.	
INDICADORES DE PERFORMANCE			
Índice de reclamações; taxa de assiduidade e pontualidade			

Anexo 1.7.- Perfil Profissional – Motorista

PERFIL PROFISSIONAL

DATA DE REVISÃO:		APROVADO POR:	
FUNÇÃO		Motorista	
ENQUADRAMENTO	ÁREA REPORTAR A	Departamento de RH	
		Direcção	
FORMAÇÃO BASE PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO		12º Ano de escolaridade	
EXPERIENCIA PROFISSIONAL		Experiência de 1 a 2 anos	
MISSÃO			
Prestar serviço de motorista aos membros da comissão(CE) executiva e seus convidados.			
RESPONSABILIDADES E ATIVIDADES DA FUNÇÃO			
Zela pela conservação e segurança do veículo, assim como da sua limpeza e conservação, em conformidade com as normas existentes na organização. Garante que os seus clientes cheguem ao destino nas condições de qualidade exigidas pelo Banco.			
DESCRIÇÃO DAS TAREFAS			
TAREFA		RELACIONADO COM OUTRAS AREAS	PERIODICIDADE
Prestar serviço de motorista		CE	N/A
Gerir e manter a frota de serviço do Banco		Todas	N/A
Assegurar o serviço de distribuição de correio interno e eventuais entregas urgentes		Todas	N/A
COMPETENCIAS PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO			
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS		DESCRIÇÃO	
Capacidade de Adaptação		Capacidade de adaptação aos novos modelos de trabalho e ferramentas criadas pela organização.	
Responsabilidade		Capacidade de identificar e definir prioridades	
Capacidade de Negociação		Capacidade de comunicar o seu discurso a diferentes tipo de interlocutores, percepcionando as suas necessidades e expectativas.	
COMPETÊNCIAS DE GESTÃO		DESCRIÇÃO	
Autonomia		Conduzir de modo profissional, e orientada para o aumento da eficiência económica e financeira da organização.	
Resolução de Problemas		Capacidade de resolver problemas, apresentando soluções eficazes.	
COMPETÊNCIAS TECNICAS		DESCRIÇÃO	
Gestão das Viaturas		Capacidade para diagnosticar uma avaria e, em função das suas ferramentas e das suas competências. Caso não seja possível a sua resolução, contactar os serviços de manutenção.	
INDICADORES DE PERFORMANCE			
Custos de manutenção anual; consumos por KM; pontualidade; número de proposta apresentadas			

Anexo 2.1.- Competências da Função – Técnico de Recrutamento e Selecção

FICHA DE PERFIL DE COMPETENCIAS DA FUNÇÃO					
Função:	Técnico de recrutamento e selecção				
Reportar a:	Direcção				
Missão:	Assegurar todo o processo de recrutamento e selecção transversal a todas a áreas do Banco B.				
Formação Escolar:	Formação em Gestão de Recursos Humanos / Licenciatura				
Experiência Profissional:	Experiência de 3 a 5 anos				
Formação Profissional:	Universidade				
Níveis de Proficiência: Classifique cada nível de proficiência, utilizando a escala de 1 a 5. Verifique no catálogo de competências a definição de cada uma das competências, bem como o significado de cada um dos níveis de proficiência.					
COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Orientação para os resultados					
Espírito de Empresa e de Grupo					
Iniciativa e criatividade					
Orientação para os clientes					
COMPETENCIAS COMPORTAMENTAIS					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Capacidade de adaptação					
Capacidade de Negociação					
Polivalência					
Trabalho em equipa					
Integridade e Confiança					
COMPETENCIAS DE GESTÃO					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Autonomia					
Orientação para processos					
COMPETENCIAS TÉCNICAS					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Aprendizagem Técnica					

Anexo 2.2- Competências da Função – Técnico de Planeamento, Gestão e Integração de RH

FICHA DE PERFIL DE COMPETENCIAS DA FUNÇÃO					
Função:	Técnico de Planeamento, Gestão e Integração de RH				
Reportar a:	Direcção				
Missão:	Garantir e assegurar todo o processo de acolhimento de novos colaboradores do Banco B, gerir o desempenho dos empregados e desenvolver acções				
Formação Escolar:	Formação em Gestão de Recursos Humanos / Licenciatura				
Experiência Profissional:	Experiência de 1 a 3 anos				
Formação Profissional:	Universidade				
Níveis de Proficiência: Classifique cada nível de proficiência, utilizando a escala de 1 a 5. Verifique no catálogo de competências a definição de cada uma das competências, bem como o significado de cada um dos níveis de proficiência.					
COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Orientação para os resultados					
Espírito de Empresa e de Grupo					
Orientação para os clientes					
COMPETENCIAS COMPORTAMENTAIS					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Capacidade de adaptação					
Responsabilidade					
Trabalho em equipa					
Polivalência					
Capacidade de Negociação					
COMPETENCIAS DE GESTÃO					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Autonomia					
Orientação para processos					
COMPETENCIAS TÉCNICAS					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Gestão de Pessoas					
Aprendizagem Técnica					

Anexo 2.3.- Competências da Função – Técnico de Sistemas de Informação de Gestão

FICHA DE PERFIL DE COMPETENCIAS DA FUNÇÃO					
Função:	Técnico de Sistemas de Informação de Gestão				
Reportar a:	Direcção				
Missão:	Desenvolver a acções necessárias conducentes a uma correcta gestão previsional de pessoas do Banco B, considerando as estratégias e objetivos globais, nomeadamente nos domínios do negócio e ou das políticas orçamentais.				
Formação Escolar:	Formação em Gestão ou Contabilidade / Licenciatura				
Experiência Profissional:	Experiência de 1 a 3 anos				
Formação Profissional:	Universidade				
Níveis de Proficiência: Classifique cada nível de proficiência, utilizando a escala de 1 a 5. Verifique no catálogo de competências a definição de cada uma das competências, bem como o significado de cada um dos níveis de proficiência.					
COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Orientação para os resultados					
Espírito de Empresa e de Grupo					
Orientação para os clientes					
COMPETENCIAS COMPORTAMENTAIS					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Capacidade de adaptação					
Trabalho em equipa					
Polivalência					
Responsabilidade					
Capacidade de Negociação					
COMPETENCIAS DE GESTÃO					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Autonomia					
Orientação para processos					
COMPETENCIAS TÉCNICAS					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Conhecimento de gestão orçamental					
Aprendizagem Técnica					

Anexo 2.4.- Competências da Função – Assistente dos Serviços Clínicos

FICHA DE PERFIL DE COMPETENCIAS DA FUNÇÃO					
Função:	Assistente dos Serviços Clínicos				
Reportar a:	Direcção				
Missão:	Estudar e propor medidas e políticas de acção social no Banco B, nomeadamente nos domínios da Saúde Ocupacional (Medicina do trabalho) e da Medicina Curativa				
Formação Escolar:	Formação em Serviços Sociais / Licenciatura				
Experiência Profissional:	Experiência de 1 a 3 anos				
Formação Profissional:	Universidade				
Níveis de Proficiência: Classifique cada nível de proficiência, utilizando a escala de 1 a 5. Verifique no catálogo de competências a definição de cada uma das competências, bem como o significado de cada um dos níveis de proficiência.					
COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Orientação para os resultados					
Espírito de Empresa e de Grupo					
Orientação para os clientes					
COMPETENCIAS COMPORTAMENTAIS					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Capacidade de adaptação					
Trabalho em equipa					
Polivalência					
Responsabilidade					
COMPETENCIAS DE GESTÃO					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Orientação para os processos					
Autonomia					
COMPETENCIAS TÉCNICAS					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Excelência no serviço					

Anexo 2.5- Competências da Função – Técnico de Formação

FICHA DE PERFIL DE COMPETENCIAS DA FUNÇÃO					
Função:	Técnico de Formação				
Reportar a:	Direcção				
Missão:	Desenvolver o Capital Intelectual do Banco B, de acordo com as orientações estratégicas do Grupo e em parceria com as distintas áreas funcionais.				
Formação Escolar:	Formação em Serviços Sociais / Licenciatura				
Experiência Profissional:	Experiência de 1 a 3 anos				
Formação Profissional:	Universidade				
Níveis de Proficiência: Classifique cada nível de proficiência, utilizando a escala de 1 a 5. Verifique no catálogo de competências a definição de cada uma das competências, bem como o significado de cada um dos níveis de proficiência.					
COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Iniciativa e criatividade					
Orientação para os resultados					
Espírito de Empresa e de Grupo					
Orientação para os clientes					
COMPETENCIAS COMPORTAMENTAIS					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Trabalho em equipa					
Polivalência					
Capacidade de adaptação					
Capacidade de Negociação					
COMPETENCIAS DE GESTÃO					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Orientação para os processos					
Autonomia					
COMPETENCIAS TÉCNICAS					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Planeamento					
Gestão de pessoas					

Anexo 2.6.- Competências da Função – Gestor Administrativo

FICHA DE PERFIL DE COMPETENCIAS DA FUNÇÃO					
Função:	Gestor Administrativo				
Reportar a:	Direcção				
Missão:	Processar todas as remunerações, abonos e descontos individuais				
Formação Escolar:	12º Ano de escolaridade				
Experiência Profissional:	Experiência de 1 a 2 anos				
Formação Profissional:	Escola Secundária / Formação Profissional				
Níveis de Proficiência: Classifique cada nível de proficiência, utilizando a escala de 1 a 5. Verifique no catálogo de competências a definição de cada uma das competências, bem como o significado de cada um dos níveis de proficiência.					
COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Orientação para os resultados					
Espírito de Empresa e de Grupo					
Orientação para os clientes					
COMPETENCIAS COMPORTAMENTAIS					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Responsabilidade					
Capacidade de Negociação					
COMPETENCIAS DE GESTÃO					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Orientação para os processos					
Autonomia					
COMPETENCIAS TÉCNICAS					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Aprendizagem Técnica					

Anexo 2.7- Competências da Função – Motorista

FICHA DE PERFIL DE COMPETENCIAS DA FUNÇÃO					
Função:	Motorista				
Reportar a:	Direcção				
Missão:	Prestar serviço de motorista aos membros da comissão(CE) executiva e seus convidados				
Formação Escolar:	12º Ano de escolaridade				
Experiência Profissional:	Experiência de 1 a 2 anos				
Formação Profissional:	Escola Secundária / Formação Profissional				
Níveis de Proficiência: Classifique cada nível de proficiência, utilizando a escala de 1 a 5. Verifique no catálogo de competências a definição de cada uma das competências, bem como o significado de cada um dos níveis de proficiência.					
COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Orientação para os resultados					
Espírito de Empresa e de Grupo					
Orientação para os clientes					
COMPETENCIAS COMPORTAMENTAIS					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Capacidade de Adaptação					
Responsabilidade					
Capacidade de Negociação					
COMPETENCIAS DE GESTÃO					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Autonomia					
COMPETENCIAS TÉCNICAS					
Níveis de Proficiência					
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
Gestão de viaturas					

Anexo 3- Catálogo de Competências

Descrição de competências definidas pelo Banco B:

- *Orientação para o Cliente*: facilidade em estabelecer relações de confiança e empatia com clientes de forma a obterem-se eficácia nas acções e qualidade no serviço prestado.
- *Orientação para Resultados*: grau de empenhamento no cumprimento dos objetivos individuais e da equipa.
- *Capacidade de Negociação*: grau para conduzir o diálogo, recorrendo à argumentação mais adequada a cada situação, tendo em vista a obtenção de acordos mutuamente vantajosos.
- *Trabalho em equipa*: capacidade para trabalhar em grupo, traduzida por empenhamento na sua coesão e na obtenção de resultados globais e desenvolvimento de boas relações interpessoais.
- *Espírito de Empresa e de Grupo*: analisa o grau de identificação com os objetivos estratégicos do Banco e do Grupo.
- *Responsabilidade*: capacidade para ponderar atitudes e comportamentos, tendo em conta as directrizes do Banco e os imperativos de ordem funcional, assumindo todas as consequências dos seus actos.
- *Autonomia*: grau de independência na realização do seu trabalho, não carecendo de orientação constante para alcançar os objetivos.
- *Polivalência*: capacidade para desempenhar múltiplas tarefas do seu nível funcional ou equivalente.
- *Análise*: capacidade para avaliar os vários aspectos de um problema, determinar as suas interligações e apresentar soluções exequíveis.
- *Planeamento e Organização*: capacidade para estruturar e hierarquizar as acções a desenvolver e, no quadro de prioridades devidamente calendarizadas, mobilizar os meios adequados à realização dos objetivos.
- *Gestão da Mudança*: capacidade para redefinir as acções e orientar comportamentos em ambientes mutáveis ao nível organizativo, tecnológico e de novas políticas comerciais/administrativas.

- *Desenvolvimento e Gestão de Atividades e Controlo de Custos*: avalia a qualidade da gestão de negócios e outras atividades a seu cargo, combinando adequadamente os factores de custo com os proveitos esperados, tendo como base os objetivos estratégicos do Banco no que se refere à variável *Cost-to –Income*.
- *Decisão*: capacidade para equacionar toda a informação relevante e optar por soluções eficazes, em áreas de resultado incerto.
- *Liderança*: capacidade para levar a equipa de trabalho a atingir os objetivos afixados, encorajando a criatividade dos seus colaboradores em articulação com a dinâmica do trabalho de grupo.
- *Delegação*: capacidade para, no âmbito dos poderes atribuídos, delegar competências por forma a libertar-se para atividades de planeamento, organização e controlo, sem prejuízo das suas responsabilidades funcionais.
- *Criatividade*: demonstra capacidade para gerar e/ou reconhecer soluções imaginativas em situação de trabalho.
- *Autoaprendizagem*: mostra motivação e interesse em assimilar rapidamente conceitos, ideias e experiências.
- *Adaptabilidade*: apresenta predisposição para aceitar e introduzir modificações no seu comportamento e ajustar-se rapidamente a situações novas e de mudança.
- *Planeamento e Organização*: estabelece e assigna de forma lógica e ordenada as acções a desenvolver para alcançar os objetivos propostos.
- *Iniciativa*: demonstra uma atitude para aceitar novos desafios ou tarefas.
- *Integridade*: mantem as normas sociais, éticas e organizacionais em todas as atividades de trabalho. Confia e respeita colegas, chefias e subordinados.

Anexo 4- Ficha de Avaliação Individual

Ficha de Avaliação de Desempenho				
Período de Avaliação:			Data:	
1- Identificação				
Nome:		Nº de Funcionário:		
Função:		Departamento:		
Avaliador:		Data da Avaliação:		
2- Classificação Final				
Avaliação por competências:		Classificação		
Avaliação por objetivos				
Nota: Classificação Final = Valor da avaliação por competências *0,50 + Valor da avaliação por objetivos *0,50				
3- Avaliação por Competências				
Competências		Nível de Qualificação		Quantificação
Orientação para o cliente				
Orientação para os Resultados				
Capacidade de Negociação				
Disponibilidade				
Trabalho de equipa				
Espírito de Empresa e de Grupo				
Responsabilidade				
Autonomia				
Polivalência				
Nível médio de avaliação por competências				
4- Avaliação por Objetivos				
Objectivo	Data de Início	Ponderação	Nível de Concretização	Classificação
Nível médio de avaliação por objetivos				
5- Objetivos a Atingir				
Objectivo	Data de Início	Ponderação		
6- Plano de Desenvolvimento Pessoal				
Objetivos de Desenvolvimento	Resultados Esperados	Forma	Quando	
7- Comentários do Avaliador				
8- Auto-Avaliação do Avaliado				
Assinatura do Avaliador:				
Assinatura do avaliado:				