

**O CONTROLO DE GESTÃO NO DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS DA RTP: CONCEÇÃO
DE UM BALANCED SCORECARD**

Liliana Andreia Nunes Mateus

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão

Orientador

Professora Doutora Ana Maria Simões

Professora Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Contabilidade

setembro de 2016

RESUMO

Numa conjuntura em que a excelência é um requisito mínimo para a sustentabilidade das empresas, existe a necessidade da procura constante pela qualidade, melhoria contínua, redução de custos, eficiência operacional, criação de valor e retenção e motivação dos talentos.

Numa ótica vanguardista, a Direção de Recursos Humanos da RTP ambiciona uma gestão estratégica do capital humano, regida por valores como a ética, o rigor e a confiança. O reforço do controlo de gestão interno, através de um sistema de medição da performance, poderá ser a chave para que o departamento alcance a visão pretendida. Ao permitir o alinhamento dos objetivos necessários para atingir a estratégia definida, este sistema direcionará as ações, agindo como moderador entre os interesses pessoais e os organizacionais. Assim, com o envolvimento de toda a equipa do departamento, será possível fortalecer a capacidade de resiliência e de tomada de decisão, promovendo a sua subsistência.

Este estudo pretende desenvolver um projeto de empresa com base na conceção de um *Balanced Scorecard* para a Direção de Recursos Humanos da RTP, com o intuito de melhorar o seu controlo de gestão interno, com repercussões na qualidade da sua gestão.

Através de uma metodologia que segue um paradigma interpretativo, será analisado o papel dos recursos humanos e do controlo de gestão nas empresas; o sistema de medição da performance *Balanced Scorecard* e, a realidade do controlo de gestão na empresa RTP e na sua Direção de Recursos Humanos. Posteriormente será elaborado uma proposta de um *Balanced Scorecard* para o departamento.

Palavras-chave: Projeto Empresa, Recursos Humanos, Controlo de Gestão, Balanced Scorecard

Classificações no Sistema de Classificação JEL: O15 (Human Resources); M40 (Accounting and Auditing – General)

ABSTRACT

In an environment where excellence is a minimum requirement for the sustainability of companies, there is the need for constant search for quality, continuous improvement, cost reduction, operational efficiency, value creation and retention and motivation of talents.

In a modern perspective, the Department of Human Resources of RTP aims strategic management of human capital, governed by values such as ethics, accuracy and confidence. Strengthening the internal management control, through a performance measurement system, may be the key to the department reach the desired vision. By allowing the alignment of goals needed to achieve the strategy, this system will direct actions, acting as moderator between personal and organizational interests. Thus, with the involvement of the entire department staff, it can be strengthened the resilience and decision-making, promoting their subsistence.

This study aims to develop a business project based on the design of a Balanced Scorecard for the Department of Human Resources of RTP, in order to improve monitoring of internal management, with repercussions for the quality of its management.

Through a methodology that follows an interpretative paradigm, will be discussed the role of human resources and management control in the companies; the measurement system of the Balanced Scorecard performance and the reality of management control in RTP company and its Department of Human Resources. After that it will be drawn up a proposal for a Balanced Scorecard for the department.

Keywords: Project Officer, Human Resources, Management Control, Balanced Scorecard

Classifications of JEL Classification System: O15 (Human Resources); M40 (Accounting and Auditing – General)

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, pelo otimismo; ao meu pai, pela sensatez; ao meu irmão, pela coragem.

À minha dedicada orientadora, Professora Doutora Ana Maria Simões, por me incentivar a fazer sempre melhor.

À Dr.^a Maria Helena Pereira e ao Dr. Hugo Rosado, pela oportunidade de desenvolvimento deste projeto e por serem uma inspiração para o modelo a seguir profissionalmente.

ÍNDICE GERAL

Resumo.....	I
<i>Abstract</i>	II
Agradecimentos.....	III
Índice Geral.....	IV
Índice Figuras.....	VI
Índice Quadros.....	VI
Índice Organogramas.....	VI
Glossário.....	VII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Tema e relevância	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Aspeto Metodológico	4
1.4. Estrutura	5
2. REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1. O papel dos Recursos Humanos	6
2.2. O papel do Controlo de Gestão	8
2.2.1. Controlo de Gestão e Planeamento Estratégico	12
2.3. O Balanced Scorecard	14
2.3.1. Perspetivas do BSC	17
2.3.2. Alinhamento das perspetivas do BSC	22
2.3.3. Processo de gestão estratégica através do BSC	23
2.3.4. Evolução do BSC	25
2.3.5. Os efeitos diretos e indiretos da utilização do BSC no desempenho organizacional	26
2.3.6. Principais vantagens da metodologia BSC	27
2.3.7. Fragilidades do BSC	27
2.3.8. Dificuldades na implementação do BSC	28
2.4. Sumário	30
3. ESTUDO DE CASO	32
3.1. Apresentação da empresa	32
3.1.1. RTP: Mais do que a história de uma empresa, a história de um país	32
3.1.2. RTP: A sua identidade	35

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um
Balanced Scorecard

3.1.3. <i>RTP: Os conteúdos</i>	36
3.1.4. <i>Estrutura da Empresa</i>	38
3.2. A Direção de Recursos Humanos – Estrutura Organizativa	39
3.3. A situação atual - Controlo Gestão	42
3.3.1. <i>O Controlo de Gestão na RTP</i>	42
3.3.2. <i>O Controlo de Gestão na Direção de Recursos Humanos</i>	45
3.4. Proposta de conceção de um <i>Balanced Scorecard</i> para a Direção de Recursos Humanos da RTP	49
3.4.1. <i>Gestão Estratégica de Recursos Humanos</i>	49
3.4.2. <i>Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua</i>	51
3.4.3. <i>Resiliência e Criação de Valor</i>	53
3.4.4. <i>A conceção do Balanced Scorecard</i>	56
4. CONCLUSÕES	68
4.1. Conclusões/Contributos	68
4.2. Limitações	72
4.3. Oportunidades de Investigação Futura	73
BIBLIOGRAFIA	74

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. As quatro perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	15
Figura 2. Modelo EFQM	52
Figura 3. Mapa estratégico desenvolvido para a Direção de Recursos Humanos.....	57
Figura 4. <i>Balanced Scorecard</i> para a Direção de Recursos Humanos: Perspetiva Financeira e Perspetiva do Cliente.....	63
Figura 5. <i>Balanced Scorecard</i> para a Direção de Recursos Humanos: Perspetiva dos Processos Internos e Perspetiva do Desenvolvimento e Inovação.....	64
Figura 6. Sugestão de planificação da implementação do <i>Balanced Scorecard</i> desenvolvido para a Direção de Recursos Humanos	65

ÍNDICE QUADROS

Quadro 1. Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	17
Quadro 2. Principais fatores críticos e possíveis indicadores de performance nesta perspetiva financeira	18
Quadro 3. Principais fatores críticos e possíveis indicadores de performance na perspetiva do cliente	19
Quadro 4. Principais fatores críticos e possíveis indicadores de performance na perspetiva dos processos internos	20
Quadro 5. Principais fatores críticos e possíveis indicadores de performance na perspetiva do desenvolvimento organizacional	21
Quadro 6. Os conteúdos <i>media</i> da RTP.....	37

ÍNDICE ORGANOGRAMAS

Organograma 1. Estrutura da Organização	38
Organograma 2. Áreas estruturais da Direção de Recursos Humanos da RTP.....	39
Organograma 3. Áreas estruturais da Direção Financeira da RTP.....	43
Organograma 4. Subárea de Indicadores onde é feito o Controlo de Gestão atual.....	46

GLOSSÁRIO

BSC: Balanced Scorecard

C.A.: Conselho de Administração

CGA: Caixa Geral de Aposentações

DGERT: Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

DRH: Direção de Recursos Humanos

EFQM: European Foundation of Quality Management

EVA: Economic Value Added

ISO: International Organization for Standardization

KPIs: Key Performance Indicators

KSFs: Key Success Factors

RH: Recursos Humanos

RTP: Rádio e Televisão de Portugal

SAP: Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados

SS: Segurança Social

1. INTRODUÇÃO

1.1. Tema e relevância

O tema de investigação deste projeto será a análise do controlo de gestão na Direção de Recursos Humanos da RTP, com o objetivo de desenvolver um *Balanced Scorecard*.

Este tema surgiu com a observação de uma carência no controlo de gestão interno do departamento. Na RTP, à semelhança da realidade de outras empresas, o controlo de gestão é, predominantemente, definido como uma responsabilidade do departamento financeiro. Talvez esta realidade derive do facto do controlo de gestão auditar, na sua maioria, medidas financeiras. No entanto, com a crescente valorização do impacto da atuação do capital humano, existe uma necessidade de medir critérios não financeiros que estejam diretamente relacionados com a performance organizacional.

A realidade organizacional atual demonstra que a medição do desempenho feita exclusivamente através de indicadores financeiros se encontra obsoleta, não sendo possível uma apreciação completa e rigorosa. Este paradigma torna-se um obstáculo para os gestores acomodados à utilização de procedimentos conservadores, que até então cumpriam com o seu propósito. A globalização poderá ter uma quota-parte na responsabilidade das alterações do mercado empresarial.

A crescente concorrência e necessidade de subsistência das empresas faz com que estas sejam obrigadas a desenvolver soluções criativas que lhe confirmem vantagens competitivas sustentáveis e de difícil imitação. Estas vantagens podem ser encontradas no valor do capital intelectual de cada elemento da empresa, que contribuí de forma única com o seu conhecimento e *know-how*. Deste modo, surge o consenso da importância fundamental de cada trabalhador para a sobrevivência da organização.

Se cada pessoa que contribui para o sucesso de uma empresa, é um ser único, inimitável e de origem não numérica, deixa de fazer sentido que a avaliação da performance organizacional se baseie maioritariamente em fatores contabilísticos, sendo por isso fundamental a adoção de um sistema holístico de medição do desempenho.

Neste contexto, e, tendo clara noção da relevância que o controlo de gestão tem em qualquer estrutura departamental que queira atingir a excelência, surge a intenção de impulsionar o reconhecimento de cada colaborador, com conseqüente valorização do

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um Balanced Scorecard

departamento, através da sofisticação do controlo de gestão que é executado na Direção de Recursos Humanos.

Assim, será desenvolvido um *Balanced Scorecard*, que permitirá a definição da estratégia a cumprir com base na visão, missão e valores da Direção. O delineamento da estratégia irá incitar a criação de objetivos específicos que uniformizem as ações dos colaboradores, motivando-os a trabalhar em equipa, com o intuito de direcionarem o departamento, ao qual pertencem, para uma gestão estratégica do capital humano, em que cada um dos elementos é visto como parte integrante para o sucesso.

A orientadora deste projeto será a Professora Doutora Ana Maria Simões, Professora Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Contabilidade.

1.2. Objetivos

A questão de investigação deste projeto será a conceção de um *Balanced Scorecard* para a Direção de Recursos Humanos da RTP.

O objetivo da elaboração deste sistema de medição da performance passa por permitir ao departamento uma gestão mais eficaz e eficiente de todos os seus recursos. Esta Direção pretende melhorar a sua sustentabilidade e criar condições de resiliência para que se consiga adaptar face a situações adversas inesperadas. Medir a qualidade do seu serviço e insistir no desenvolvimento de processos que contribuam para a melhoria contínua, constituem outro dos focos principais do departamento.

O controlo permite padronizar linhas de ação comportamentais que os colaboradores deverão seguir para que o alcance das metas definidas seja possível. Além disso, numa época de contenção financeira, torna-se muitas vezes impraticável o alinhamento entre os objetivos individuais e os objetivos da organização. Deste modo, a implementação de um sistema de controlo motivador e desafiante, intrínseca e/ou extrinsecamente, poderá evitar comportamentos desviantes.

Neste enquadramento, considera-se que a questão de investigação apresenta relevância, uma vez que se refere ao estudo de uma oportunidade de melhoria dos processos de controlo de gestão já implementados; está redigida de forma clara, ao apresentar uma linguagem objetiva e respeita o critério de pertinência na medida em que permite a aplicação e aperfeiçoamento das competências adquiridas ao longo do mestrado em

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um
Balanced Scorecard

gestão. Para garantir a exequibilidade do projeto de empresa, a conceção do *Balanced Scorecard* foi delimitada à Direção de Recursos Humanos, que autorizou a elaboração do estudo do projeto, facultando informações quando consideradas relevantes.

Dando ênfase, o projeto tem como objetivo geral a conceção de um *Balanced Scorecard* para a Direção de Recursos Humanos.

Para atingir o objetivo geral, o desenvolvimento do estudo tem objetivos específicos definidos que permitirão manter o foco, cumprir as etapas estabelecidas e organizar a informação.

Objetivo 1: Enquadrar a importância dos Recursos Humanos nas empresas;

Objetivo 2: Enquadrar a importância do controlo de gestão nas empresas;

Objetivo 3: Definir em que consiste o *Balanced Scorecard*, qual a sua aplicação, vantagens e limitações;

Objetivo 4: Apresentar a empresa RTP em termos gerais;

Objetivo 5: Apresentar a estrutura organizativa da Direção de Recursos Humanos da RTP;

Objetivo 6: Analisar a situação atual do controlo de gestão implementado na RTP;

Objetivo 7: Analisar a situação atual do controlo de gestão implementado na Direção de Recursos Humanos da RTP;

Objetivo 8: Desenvolver um *Balanced Scorecard* para a Direção de Recursos Humanos da RTP, tendo em conta:

Objetivo 8.1: Enquadrar a importância de uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos;

Objetivo 8.2: Enquadrar a importância de uma Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua;

Objetivo 8.3: Enquadrar a importância da Resiliência e Criação de Valor;

Objetivo 8.4: Conceção do *Balanced Scorecard*.

1.3. Aspeto Metodológico

Para elaborar o projeto de empresa que consiste na conceção de um *Balanced Scorecard* para a Direção de Recursos Humanos da RTP, existe um conjunto de procedimentos que orientam a ação e o pensamento de forma estratégica. Assim, surge neste trabalho, o termo “método” que permite o alinhamento do modo de procedimento com o intuito de atingir a metodologia definida.

No presente caso, o método utilizado é qualitativo uma vez que a realização de um projeto de empresa requer, maioritariamente, o recurso a análises qualitativas. A componente qualitativa reúne estudos descritivos (como por exemplo, a caracterização atual do que é feito em termos de controlo de gestão na RTP), estudos interpretativos (análise sobre o sistema de controlo de gestão que poderá ser aplicado à Direção de Recursos Humanos) e estudos históricos (o estudo da importância dos recursos humanos e do controlo de gestão em termos gerais).

O estudo qualitativo está presente quando existe uma realidade múltipla e subjetiva, sujeita a interpretações e juízos de valor, que vão alterando o rumo da investigação, acrescentando novas variáveis e bloqueando outras.

Esta metodologia segue um paradigma interpretativo pois os estudos que contribuem para o desenvolvimento do projeto apresentam uma realidade múltipla de natureza holística, suscetível de ser influenciada pela própria personalidade do investigador. Também o desenho da investigação obedece a este paradigma, uma vez que os resultados interpretativos dos estudos podem redirecionar toda a ação anteriormente planeada.

Como técnicas de recolha de dados será utilizada a análise documental de estudos feitos sobre o controlo de gestão nas empresas, os sistemas de medição da performance, o valor do capital humano, a resiliência, a criação de valor, a medição da qualidade e melhoria contínua; assim como, a análise documental de documentos elaborados pela empresa em estudo. Para o tratamento dos dados será utilizada, maioritariamente, a técnica de análise de conteúdo.

1.4. Estrutura

Este tipo de estudo segue uma estrutura de Projeto Bolonha, sob a forma de Projeto de Empresa. A sua estrutura engloba a seguinte ordem:

Em primeiro lugar são apresentados o resumo e *abstract* seguidos pelos agradecimentos, índice geral, índices de figuras, de quadros e de organogramas e, por fim, o glossário. Depois deste alinhamento inicial, surge a primeira secção composta pela introdução, onde são abordados o tema e relevância, os objetivos, o aspeto metodológico e a estrutura do projeto.

Na segunda secção é feita uma revisão da literatura que engloba os temas: o papel dos recursos humanos; o papel do controlo de gestão; o controlo de gestão e o planeamento estratégico, definindo-se aqui o *Balanced Scorecard* (BSC) como sendo o sistema de medição da performance a ser aplicado.

Neste contexto são analisadas as perspetivas do BSC e o seu alinhamento; o processo de gestão estratégica através do BSC; a sua evolução; os efeitos diretos e indiretos da sua utilização no desempenho organizacional e, ainda, as principais vantagens, fragilidades e dificuldades de implementação da metodologia. De seguida é feita uma síntese das temáticas analisadas no enquadramento teórico.

Na terceira secção faz-se a apresentação da empresa através da sua história, identidade e conteúdos desenvolvidos. Segue o organograma da empresa, que permite uma visão global da forma como esta está estruturada internamente. Em sequência é feita a descrição da estrutura organizativa da direção de recursos humanos e, posteriormente, é analisada a situação atual do controlo gestão que é feito tanto na RTP enquanto empresa, como na Direção de Recursos Humanos, enquanto departamento.

Surge então o capítulo da proposta de conceção de um BSC para o departamento de recursos humanos, que se inicia com a análise da importância de temáticas como a gestão estratégica de recursos humanos, a gestão da qualidade e melhoria contínua e a resiliência e criação de valor. Após este enquadramento procede-se à definição de um *Balanced Scorecard* para a Direção de Recursos Humanos da RTP.

Por último surgem as conclusões que integram os contributos do estudo, as limitações e as oportunidades de investigação futura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O papel dos Recursos Humanos

Atualmente, o capital intelectual tem o estatuto de “ouro moderno” das organizações, permitindo a diferenciação e vantagem competitiva. É assim essencial, que o ambiente de trabalho permita a integração, participação e cooperação dos trabalhadores, criando uma atmosfera que incentive os mesmos a aprender com a empresa e esta última a estar recetiva para aprender com os seus colaboradores (Murteira, 2004).

A partir da última década do século vinte, o conhecimento passou a ser reconhecido como um importante fator de diferenciação organizacional (Serrano & Fialho, 2002). Nos dias de hoje, valoriza-se o “valor do conhecimento” onde os indivíduos têm de ser capazes de autogerir o seu capital intelectual, assumindo um papel de empreendedor-inovador. A tarefa principal do trabalhador moderno, reside na gestão de um processo constante de aprendizagem. Assim, a relação passiva ensinante-ensinado passa a estar desatualizada, adotando-se um modelo de vida “aprender a aprender” (Murteira, 2004).

Implantadas num mercado instável, dominado por incertezas e mudanças, onde a tecnologia evolui de uma forma extremamente rápida, e no qual os concorrentes multiplicam-se e os produtos e serviços tornam-se rapidamente obsoletos, as organizações de sucesso são aquelas que têm a capacidade de criar, partilhar, incorporar, e integrar o conhecimento de forma consistente (Serrano e Fialho, 2002; Murteira, 2004).

Assim, cada vez mais se reconhece que a criação de conhecimento deve ser encarada como uma atividade central de qualquer organização; sendo necessário identificá-lo, e geri-lo de forma explícita e sistemática, a fim de partilhá-lo de forma eficiente entre todos os colaboradores (Nonaka e Takeuchi, 1995; Kaplan e Norton, 2000; Serrano e Fialho, 2002).

Pode, então, definir-se o conhecimento como um recurso de carácter intangível, que possui dinamismo e que mediante a formação contínua dos recursos humanos e a aprendizagem, se renova e adapta a novas situações, tendo ainda a particularidade de não se consumir através do uso, mas de se expandir através da partilha (Nonaka e Takeuchi, 1995; Serrano & Fialho, 2002).

Isto remete-nos para o conceito de “capital humano” que se afigura como um dos recursos intangíveis mais importantes que as organizações têm, sendo crucial no desempenho das sociedades do conhecimento. Hoje, pode afirmar-se que o sucesso do desempenho de cada organização está baseado, em larga medida, na qualidade do capital humano das empresas, ou seja, dos recursos humanos que trabalham na organização (Bontis *et al.*, 1999; Lev, 2001; Marr *et al.*, 2004).

Os recursos intangíveis que compõem o capital humano podem ser de três tipos: competências (*know-how*), atitude (motivação, qualidades de liderança da gestão de topo) e agilidade intelectual (a inovação e empreendedorismo, a capacidade de se adaptar, *etc.*) (Bontis *et al.*, 1999).

Na sequência desta valorização do capital humano, surgiram novas dimensões ao nível da gestão de recursos humanos. De facto, até aos anos setenta, um gestor de recursos humanos dificilmente teria hipótese de vir a desempenhar funções de topo numa qualquer organização, uma vez que a gestão de recursos humanos era encarada como algo acessório às práticas e aos processos de gestão (Bilhim, 2011).

Contudo, no contexto atual, os recursos humanos constituem o recurso estratégico das organizações, ou seja, um ativo organizacional e uma vantagem competitiva das organizações, que obriga a que a gestão de recursos humanos seja chamada a ter um papel ativo sobre várias áreas da gestão, intervindo, designadamente, na gestão estratégica (Bilhim, 2011; Amin *et al.*, 2014).

Bilhim (2011) menciona que uma das práticas de organizações de sucesso consiste na partilha extensiva de informação financeira e do desempenho através de toda a organização. Para as empresas de sucesso, os seus recursos humanos são o ativo mais importante de que dispõem.

Kaplan e Norton (2000) corroboram as afirmações até agora expostas, mas ressaltam que uma das principais dificuldades consiste no facto de o valor dos ativos intangíveis depender do seu contexto organizacional e da estratégia de uma empresa, tendo um sistema de controlo de gestão que permita assegurar a viabilidade das empresas. Para que as organizações sejam bem-sucedidas, é necessário o recrutamento e retenção de profissionais dispostos a aprender continuamente, com mais autonomia e dinâmica para enfrentar os problemas diários (Bontis *et al.*, 1999).

Investir no capital intelectual é uma das melhores formas de alcançar bons resultados numa época tão competitiva. A mudança de paradigma, em termos de gestão de recursos humanos, possibilitou uma emancipação desta área da gestão, sendo que, hoje, se reconhece que a partilha da informação no contexto da organização e o envolvimento do capital humano na definição da estratégia organizacional, constituem aspetos essenciais para o sucesso (Shameem e Khan, 2012).

O objetivo deste projeto, em consolidar o controlo de gestão que é feito na Direção de Recursos Humanos da RTP, direciona o enquadramento teórico, para temática da função do Controlo no mundo da gestão empresarial.

2.2. O papel do Controlo de Gestão

Entende-se por controlo organizacional, o processo de controlar ou influenciar o comportamento dos elementos de uma organização, com o intuito de atingir os objetivos da entidade (Flamholtz, 1996; Sales, 1996; Simons, 2000).

As organizações exigem controlo, pois são constituídas por pessoas com interesses diferentes, tarefas diferentes e perspetivas diferentes (Simons, 1995). Na ausência de um sistema para motivar o desempenho em direção às metas organizacionais, os indivíduos tendem a agir de forma a cumprir as suas próprias necessidades e objetivos pessoais, ao invés das necessidades e objetivos coletivos (Flamholtz, 1996; Simons, 1995, 2000).

Assim, a principal função dos sistemas de controlo é contornar este tipo de ação, criando um grau satisfatório de congruência entre as metas individuais e organizacionais (Flamholtz, 1996). Sendo que, quanto maior o número de pessoas numa organização, maior é a necessidade de existência de um mecanismo de controlo organizacional.

Na opinião de Flamholtz (1996), os sistemas de controlo formais devem ser concebidos cuidadosamente, com a finalidade de alcançar um grau de controlo apropriado, que não seja muito liberal (pode levar ao caos) ou, por sua vez, muito rígido (pode levar à extrema burocracia). Assim, para motivar os colaboradores a seguirem um comportamento alinhado com os objetivos organizacionais, os sistemas de controlo deve satisfazer quatro parâmetros complementares entre si:

- Capacidade de motivar as pessoas a tomar decisões e ações que sejam consistentes com os objetivos organizacionais;

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um Balanced Scorecard

- Capacidade de integrar os esforços de diferentes partes de uma organização;
- Capacidade de fornecer informações, não apenas, sobre os resultados das operações, como também, sobre o desempenho dos trabalhadores;
- Capacidade de facilitar a implementação de planos estratégicos.

Para Sales (1996) um sistema de controlo de gestão representa o conjunto de processos de recolha e de utilização de informações, tendo em vista vigiar e governar a evolução da organização a todos os níveis. Neste sentido, o controlo representa concretamente o processo de comparação do desempenho atual com o desempenho desejado.

Na visão de Flamholtz (1996), um sistema de controlo organizacional pode ser definido como um conjunto de mecanismos - processos e técnicas - que são projetados para aumentar a probabilidade de alinhar os comportamentos com as ações necessárias para cumprir os objetivos organizacionais. O propósito final de um sistema de controlo não é controlar o comportamento específico da pessoa, por si só, mas sim, influenciar os membros da organização a agirem de forma a que as decisões tomadas contribuam para o alcance das metas definidas (Simons, 2000).

Similarmente, Cruz (2009) refere que um sistema de controlo de gestão possibilita canalizar os recursos de uma organização para a sua própria transformação, para que esta possa evoluir e atingir objetivos. Esse sistema de gestão tem de ser mantido de forma bem visível para que se evite um desvio do que é essencial, com conseqüente desperdício de recursos.

Pode-se definir como sistemas de controlo “macro”: o sistema de controlo *core*; a estrutura organizacional e a cultura organizacional (Flamholtz, 1996). O sistema de controlo *core*, engloba cinco subsistemas:

1. Subsistema de planeamento: processo de decidir os objetivos e metas de uma organização, bem como os meios para os alcançar.
2. Subsistema operacional: sistema em curso para realizar as funções necessárias para o dia-a-dia das atividades organizacionais.
3. Subsistema de medição: processo de atribuição de uma escala para representar os aspetos do comportamento organizacional e do nível de desempenho.
4. Subsistema de *feedback*: consiste em dois tipos de feedback - corretivo e avaliativo. O feedback corretivo dá informação sobre o desempenho das operações que constituem o sistema operacional. O feedback avaliativo informa sobre o nível de qualidade do sistema operacional.

5. Subsistema de avaliação e recompensa: refere-se aos mecanismos de avaliação de desempenho e sistema de recompensas. Esta é a componente final do sistema de controlo organizacional.

De acordo com Flamholtz (1996), para que um sistema de controlo seja eficaz, é necessário: a) *relevância comportamental* – identificação dos comportamentos que são necessários para atingir as metas organizacionais; b) *validade comportamental* – estratégia de motivação para que os comportamentos sejam alinhados com os objetivos da organização; c) *fiabilidade comportamental* – o grau de fiabilidade de comportamento, será mais elevado, se as metas individuais foram congruentes com as metas organizacionais. Sem estas características, o sistema de controlo torna-se ineficaz, possibilitando a origem de comportamentos disfuncionais, com eventuais repercussões negativas para a entidade.

A implementação de um sistema de controlo possibilita a mudança e a reorientação, ou seja, a transformação da organização, para que a mesma possa transitar do ponto em que se encontra hoje para o ponto em que pretende estar no futuro (Sales 1996; Cruz, 2009). Um veículo para esta mudança forma-se no estabelecimento de uma política, na qual são identificadas as prioridades estratégicas, que se desdobram em objetivos específicos, ou seja, desafios concretos para uma ação orientada.

Simons (2000) afirma que as organizações que querem obter posições de liderança no futuro têm de saber pensar estrategicamente, isto é, rever, constantemente, a sua posição na arena competitiva, reconhecendo as suas competências. Simultaneamente, têm de perceber a posição dos seus concorrentes e não descurar as competências destes. De igual modo, têm de conhecer as preferências dos clientes e, mais do que isso, antecipá-las e exceder as suas expectativas, focando-se nas oportunidades e superando os obstáculos (Sales 1996; Flamholtz, 1996).

No que concerne à gestão de desempenho organizacional, durante grande parte do século XX, era baseada, essencialmente, em informações fornecidas pela contabilidade, ou seja, meramente com base em indicadores económico-financeiros (Simons, 2000; Cruz, 2009).

Sem menosprezar o interesse que decorre da utilização de indicadores económico-financeiros e do cálculo e análise dos desvios, as informações proporcionadas pelos mesmos só são acessíveis a alguns colaboradores, impossibilitando a comunicação dos objetivos estratégicos e metas da organização a todos os interessados, ou seja, o conjunto

dos valiosos recursos humanos da instituição (Hassabelnaby *et al.*, 2003; Cruz, 2009). Compreende-se, deste modo, que tenha surgido a necessidade de desenvolvimento de outros instrumentos de avaliação de desempenho, com a finalidade de permitirem, nomeadamente (Jordan *et al.*, 2015):

- Utilizar indicadores financeiros e não financeiros para cada objetivo e estabelecer metas (por exemplo com base em *benchmarks*);
- Articular os indicadores com a estratégia definida;
- Estabelecer relações de causa-efeito entre os objetivos e indicadores, a fim de melhor se direcionarem as atividades que criam valor de modo sustentado;
- Comunicar a missão, a visão, a estratégia, as medidas, os objetivos e as metas a todas as unidades de negócio e unidades de suporte;
- Facilitar o acompanhamento e o controlo do desempenho, para que os responsáveis, no momento certo, possam avaliar, não só o que está a acontecer, mas também, e fundamentalmente, antecipar problemas que possam pôr em causa os objetivos e metas estabelecidas. Isto é, articular o curto prazo com o longo prazo.

Portanto, os instrumentos práticos de Gestão são fundamentais na gestão estratégica empresarial, mas é necessário que tenham em conta as necessidades dos gestores operacionais (Jordan *et al.*, 2015).

Jordan *et al.* (2015) alertam para o facto de os instrumentos não constituírem, por si só, um sistema de controlo de gestão. Designadamente, se o instrumento se impuser como uma superioridade do especialista, ignorando as verdadeiras necessidades de informação dos responsáveis operacionais, pode gerar reações bastante negativas com fortes resistências a futuras adaptações. Os autores apresentam, ainda, um conjunto de oito princípios do controlo de gestão:

- *1º princípio*: os objetivos da empresa são de natureza diversa, pelo que, os instrumentos de controlo de gestão não se referem apenas à dimensão financeira.
- *2º princípio*: a descentralização das decisões e a delegação da autoridade são condições de exercício do controlo de gestão.
- *3º princípio*: o controlo de gestão organiza a convergência de interesses entre cada divisão ou setor, e a empresa no seu todo.
- *4º princípio*: os instrumentos de controlo de gestão são concebidos com vista à ação e não apenas à documentação ou burocracia.
- *5º princípio*: o horizonte do controlo de gestão é, fundamentalmente, o futuro e não apenas o passado.
- *6º princípio*: o controlo de gestão atua muito mais sobre os homens do que sobre os números.

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um Balanced Scorecard

- *7º princípio*: o sistema de sanções e recompensas é parte integrante do controlo de gestão.
- *8º princípio*: os atores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão (Jordan *et al.*, 2015).

Denota-se, assim, que as pessoas, no interior da empresa e no contexto do controlo de gestão, desempenham um papel fundamental, sendo imprescindível o envolvimento de todos os recursos humanos.

2.2.1. Controlo de Gestão e Planeamento Estratégico

Importa distinguir o controlo de gestão do planeamento estratégico. Assim, o controlo de gestão procura a coordenação e o empenho dos responsáveis operacionais para alcançarem os objetivos definidos a curto prazo no âmbito dos mercados, dos produtos e dos meios atualmente existentes (Simons, 1995), enquanto o plano estratégico é o ponto de partida do processo de controlo de gestão (Jordan *et al.*, 2015).

O controlo de gestão deve, por isso, ser encarado como um meio de assegurar a interligação e a coerência entre os objetivos e os planos de curto e de longo prazo (Flamholtz, 1996; Simons, 2000). Procura, também, assegurar que os mesmos sejam aplicados com eficiência e eficácia. Sem planeamento estratégico o controlo de gestão teria falta de perspetiva de médio e longo prazo (Jordan *et al.*, 2015).

Para auxiliar o processo de controlo de gestão, têm sido desenvolvidos vários modelos com o intuito de medir a performance organizacional (Marr *et al.*, 2004). Estes modelos, traduzem a estratégia e os objetivos a atingir, definindo indicadores que permitem o alcance das metas estabelecidas. Para além disso, apoiam no acompanhamento e controlo da implementação da estratégia.

Metodologias como o *Balanced Scorecard (BSC)*, *IC-Index approach*, *Intangible Asset Monitor*, *Skandia Navigator*, *IC Audit model* e *Tableau de Bord*, enfatizam a importância da medição e controlo dos ativos não financeiros, uma vez que são estes os responsáveis pela criação de vantagens competitivas, permitindo a sustentabilidade da empresa (Marr *et al.*, 2004).

Mas qual a metodologia mais eficaz? Bontis *et al.* (1999) defendem que, na verdade, não existe uma ferramenta universalmente soberana, mas sim, métodos que se adequam melhor consoante as necessidades específicas da empresa. Os autores enfatizam ainda

que, quando o sistema de medição da performance é mal aplicado, face àquilo que a organização pretende, podem existir repercussões negativas para a entidade.

No entanto, vários estudos (Rigby, 2001; Ax e Bjørnenak, 2005; Neely, 2005; Atkinson, 2006; Jazayeri e Scapens, 2008; Chavan, 2009) intitulam o BSC como o modelo que tem assumido a posição de liderança face aos restantes sistemas de medição de performance. O facto de ser uma metodologia adaptável, assumindo significados diferentes em contextos diferentes, e de reconhecer a necessidade de satisfazer os objetivos de vários *stakeholders*, concede ao BSC uma grande notoriedade no mundo da gestão.

Também Bontis *et al.* (1999), e Jordan *et al.* (2015), destacam o BSC, de todos os instrumentos de avaliação de desempenho organizacional entretanto criados, não obstante o interesse de outros, tais como o *Tableau de Bord*.

Concretamente, enquanto os *Tableaux de Bord* constituem um conjunto de diversas informações estruturadas de forma piramidal, paralelo à hierarquia dos centros de responsabilidade; o *Balanced Scorecard* apresenta-se mais como um instrumento de ligação das operações à estratégia, visando conceber um conjunto de indicadores-chave, por múltiplas perspetivas de análise, que ligam a atividade operacional à estratégia, ou seja força a orientação estratégica das organizações, clarificando e difundindo a missão e a partilha da visão (Jordan *et al.*, 2015).

Ahn (2001) e Jordan *et al.* (2015) resumiram as características comuns aos *Tableaux de Bord* e *Balanced Scorecard*, que a seguir se apresentam:

- Visam medir a performance das pessoas, departamentos ou organizações em múltiplas vertentes;
- Seleccionam indicadores diversificados, de natureza financeira e não financeira, estruturados, com vista a conduzir ao conhecimento do desempenho e alcance dos objetivos;
- Orientam-se para a quantificação dos objetivos, meios e fatores críticos, quer internos quer externos;
- Esforçam-se por obter uma informação de síntese, proporcionando a cada gestor indicadores sintéticos fundamentais, mas com possibilidade de desagregação;
- Procuram a personalização, ou seja, a adequação dos indicadores às responsabilidades e poder de decisão efetivamente exercido por cada responsável;

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um Balanced Scorecard

- Promovem a comunicação e motivam o diálogo interno;
- Visam constituir as bases para a comparação com as metas previamente fixadas;
- Devem servir de base à avaliação dos desempenhos, constituindo a referência para a determinação dos montantes de prémios e incentivos, se aplicável.

Em conclusão, crê-se que ao combinar indicadores financeiros e não financeiros (Ahn, 2001), o BSC poderá adequar-se às necessidades de melhoria da performance do controlo de gestão da Direção de Recursos Humanos da RTP, constituída tanto por ativos tangíveis como intangíveis. O próximo capítulo faz uma análise detalhada deste sistema de gestão da performance organizacional.

2.3. O Balanced Scorecard

Foi no decorrer da década de 90, que um número cada vez maior de organizações começou a medir indicadores que não eram considerados até então, tais como a lealdade dos clientes, a satisfação dos colaboradores e outros indicadores não financeiros, afirmando que, em última instância, esses parâmetros poderiam afetar a rentabilidade (Kaplan e Norton, 1992, 96a; Banker *et al.*, 2000; Hassabelnaby *et al.*, 2003; Bryant *et al.*, 2004; Marr *et al.*, 2004; Russo, 2006; Bhimani e Langfield-Smith, 2007; Gomes, 2007; Jazayeri e Scapens, 2008; Cruz, 2009).

A metodologia do BSC foi desenvolvida por Kaplan e Norton, depois de terem efetuado um estudo em doze empresas norte-americanas, no início dos anos de 1990, tendo constatado que os indicadores utilizados para medir o desempenho das empresas eram sobretudo financeiros (Kaplan e Norton, 1992, 93, 96a, 96b; Butler *et al.*, 1997; Davis e Albright, 2004; Decoene e Bruggeman, 2006; Marr *et al.*, 2004; Gomes, 2007; Jordan *et al.*, 2015).

Os participantes do referido estudo acreditavam que a confiança em medidas de desempenho financeiras limitava a capacidade das empresas para criarem valor económico no futuro, tal como diminuía a capacidade para a tomada de decisão, já que estes indicadores não explicam totalmente a atuação presente da empresa, e muito menos a futura, mas, essencialmente, o desempenho passado (Kaplan e Norton, 1992, 93, 96a, 96b, 96c, 2000; Banker *et al.*, 2000; Marr *et al.*, 2004; Bhimani e Langfield-Smith, 2007).

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um Balanced Scorecard

Neste contexto, surgiu o primeiro artigo sobre o conceito de *Balanced Scorecard* “*The balanced scorecard – measures that drive performance*”, de Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992), publicado pela revista *Harvard Business Review*, seguido por um outro, “*Putting the Balanced Scorecard to work*”, de Robert S. Kaplan e David P. Norton (1993), publicado pela revista *Harvard Business Review*. Em 1996, Kaplan & Norton publicaram um terceiro artigo na *Harvard Business Review*, em que testemunhavam a evolução do conceito BSC, já não como um simples painel de instrumentos, mas uma ferramenta para criar um sistema de gestão estratégica, “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*”, e mais tarde nesse ano, “*Linking the Balanced Scorecard to Strategy*”, de Robert S. Kaplan e David P. Norton (1996), publicado pela revista *Califórnia Management Review*.

O BSC propunha às organizações que usassem um conjunto reduzido de indicadores do desempenho, seleccionados pelos gestores, que permitissem o equilíbrio entre indicadores externos, voltados para os acionistas e os clientes, e os indicadores internos, voltados para os processos, para a inovação, para a aprendizagem e para o crescimento (Kaplan & Norton, 1992).

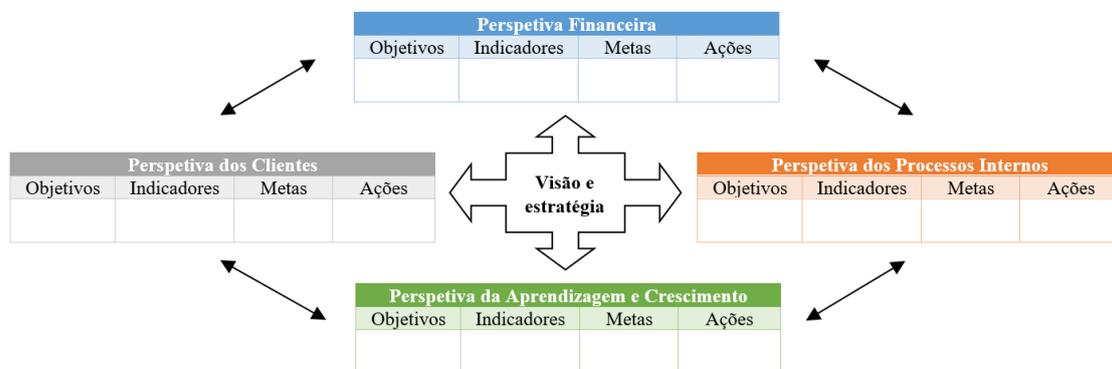


Figura 1. As quatro perspetivas do Balanced Scorecard (Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1992, 1996a)

De forma sintética, as características mais importantes do BSC são (Kaplan e Norton, 1992, 93, 96a, 96b, 96c; Ahn, 2001; David, 2004; Atkinson, 2006; Decoene e Bruggeman, 2006 e Gomes, 2007):

- Traduzir os objetivos e a estratégia de uma organização em indicadores informativos sobre a forma de alcançar os objetivos, bem como sobre as causas que provocam os resultados obtidos;

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um Balanced Scorecard

- Adotar uma perspetiva global, dado que combina objetivos de curto e longo prazo; indicadores monetários e não monetários e informação prospetiva com retrospectiva;
- Permitir uma comunicação e revisão constante da estratégia;
- Possibilitar aos gestores a construção de indicadores, tendo por base a estratégia da organização;
- Permitir que os objetivos dos empregados sejam coerentes com os da organização;
- Funcionar como um sistema integrado de comunicação, motivação e formação;
- Estruturar os indicadores de acordo com as seguintes perspetivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento;
- Intervir na perspetiva de aprendizagem e crescimento de modo a obter melhorias nos processos internos. Esta melhoria permitirá obter clientes mais satisfeitos, o que originará melhores resultados financeiros;
- Definir os fatores chave de sucesso para cada perspetiva bem como os indicadores e as relações de causa-efeito entre eles.

Na qualidade de instrumento de implementação da estratégia, o BSC tem como principais funções (Kaplan & Norton, 1992, 93, 96a, 2000):

- a. Traduzir a visão estratégica em ações;
- b. Comunicar a estratégia a toda a organização;
- c. Alinhar as ações com os objetivos estratégicos;
- d. Medir o desempenho organizacional.

Para Kaplan e Norton (1996a, 2000, 04, 06, 08), a sobrevivência de uma organização depende da rapidez de adaptação da estrutura à estratégia e tem de envolver todos os níveis hierárquicos, de uma forma contínua. Isto requer uma linguagem clara, que proporcione pró-atividade, e reduza os problemas de interpretação internos e externos.

Os indicadores têm de ser disponibilizados pelos sistemas de informação da organização, e ser conhecidos de todos os recursos humanos, a todos os níveis, pois, derivam de um processo hierárquico, de cima para baixo, norteado pela visão, missão e estratégia, focando-se tanto a curto como a longo prazo (Kaplan e Norton, 1996a, 96b, 96c, 2000, 04, 06, 08).

Portanto, com o BSC pretende-se um equilíbrio entre medidas de resultados (consequência de esforços do passado) e as medidas que determinam o desempenho futuro. Simultaneamente, estes indicadores devem proporcionar também uma visão

rápida e compreensível do negócio, devendo responder às questões representadas no Quadro 1.

Perspetiva	Questão
Financeira	<i>Como nos veem os acionistas?</i>
Clientes	<i>Como lidar com os clientes?</i>
Processos internos	<i>Onde podemos ser excelentes?</i>
Aprendizagem e crescimento	<i>Como podemos continuar a inovar e criar valor?</i>

Quadro 1. *Perspetivas do Balanced Scorecard* (Fonte: Kaplan e Norton, 1996a, 2000)

2.3.1. Perspetivas do BSC

Perspetiva financeira

“Como nos veem os acionistas?”

No que concerne à perspetiva financeira, esta representa os objetivos a longo prazo da organização: gerar retornos superiores ao capital investido nas unidades de negócio. Os seus indicadores pretendem revelar se a implementação e a execução da estratégia organizacional contribui para a melhoria dos resultados (Kaplan e Norton, 1996a; Olve *et al.*, 1999).

São três os objetivos financeiros que guiam a estratégia e estão relacionados com a rentabilidade do capital utilizado e os resultados da exploração:

- a) Crescimento e diversificação do volume de negócios;
- b) Redução de custos: melhoria da produtividade;
- c) Estratégia de utilização dos ativos e do investimento.

Kaplan e Norton (1992, 96a, 96c, 2000, 04, 08) salientam que o BSC tem de contar a história da estratégia, iniciando-se pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os, depois, com a prossecução de ações que devem ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e dos colaboradores e sistemas. Pretende-se que, a longo prazo, se atinja o desempenho económico ambicionado.

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um Balanced Scorecard

Na verdade, na grande maioria das organizações, os objetivos financeiros, tais como o aumento dos resultados, a melhoria dos custos e da produtividade, o aumento da utilização dos ativos e redução de riscos, servem de base para integrar as quatro perspetivas do BSC (Kaplan e Norton, 1992, 96a; Davis e Albright, 2004; Marr *et al.*, 2004; Decoene e Bruggeman, 2006; Jordan *et al.*, 2015).

Kaplan e Norton (1992, 96a, 2000, 04) destacam, ainda, que caso a melhoria de desempenho não se manifeste nos resultados financeiros, os executivos devem reexaminar os pressupostos básicos da estratégia e da missão da empresa.

A rendibilidade do investimento (ROI), a rendibilidade do ativo total (ROA), o valor acrescentado bruto, o resultado líquido, e o valor económico adicionado (EVA), estão entre os indicadores mais utilizados (Olve *et al.*, 1999). Antes da empresa fixar os seus objetivos, deve identificar a estratégia financeira que está a seguir (Davis e Albright, 2004; Atkinson, 2006; Bhimani e Langfield-Smith, 2007).

Kaplan e Norton (1996a) apresentam de forma esquemática os principais fatores críticos e possíveis indicadores de performance nesta perspetiva financeira, que se expõem no Quadro 2.

Perspetiva Financeira	
<i>Como encarar os acionistas?</i>	
Fatores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Rendibilidade: Capacidade de gestão de ativos e dos resultados	RCI – Rendibilidade do capital investido RCP – Rendibilidade dos capitais próprios RV – Rendibilidade das vendas RPA – Resultados por ação
Crescimento: Novos produtos e serviços alcançando novos clientes e mercados ou aumentando nos atuais	Quota de mercado Volume de negócios Taxa crescimento volume negócios
Criação de valor: Capacidade para a criação de valor para o acionista.	EVA – Economic value added CVA – Cash value added CFROI – Cash flow return on investment

Quadro 2. Principais fatores críticos e possíveis indicadores de performance nesta perspetiva financeira (Fonte: Kaplan e Norton, 1996a)

Perspetiva dos clientes

“*Como lidar com os clientes?*”

No que diz respeito à perspetiva dos clientes, as empresas têm de identificar os segmentos de clientes e de mercado nos quais pretendem competir (Kaplan e Norton, 1996a). Esses segmentos representam as fontes que irão produzir a componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. Tal como referem Olve *et al.* (1999) e Davis e Albright (2004), o relevo desta perspetiva dos clientes decorre do facto de a organização só conseguir alcançar bons resultados financeiros se os clientes estiverem satisfeitos.

Os indicadores mais utilizados nesta perspetiva são o número de clientes, a quota de mercado e o volume de vendas anual (Kaplan e Norton, 1996a). Para Olve *et al.* (1999), a perspetiva do cliente funciona como o coração do BSC.

À semelhança do que foi apresentado para a perspetiva financeira, Kaplan e Norton (1996a) indicam os principais fatores críticos e possíveis indicadores de performance na perspetiva do cliente, conforme se apresenta no Quadro 3.

Perspetiva dos Clientes	
<i>Como lidar com os nossos clientes?</i>	
Fatores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Rendibilidade: Garantir uma carteira de clientes que contribuam para o valor da empresa	EVA – Economic value added/Cliente RVC – Rendibilidade vendas/cliente
Satisfação: Atingir elevados níveis de satisfação dos clientes.	Índice de satisfação dos clientes Tempos de entrega/serviço Cumprimento de prazos
Retenção: Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes atuais.	Quota de mercado Volume de negócios novos clientes
Fidelização: Capacidade para manter os clientes atuais	Crescimento vol. neg. clientes atuais Nº Repeat buyers/Nº clientes ano

Quadro 3. Principais fatores críticos e possíveis indicadores de performance na perspetiva do cliente
(Fonte: Kaplan e Norton, 1996a)

Perspetiva dos processos internos

“*Onde podemos ser excelentes?*”

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um Balanced Scorecard

É de salientar que o desempenho excelente, do ponto de vista dos clientes, resulta de processos, de decisões e de ações em toda a extensão da organização. Portanto, os gestores devem focalizar-se nessas operações internas críticas que os habilitam a satisfazer as necessidades dos clientes e a realizar os objetivos dos acionistas (Kaplan e Norton, 1996a; Olve *et al.*, 1999; Davis e Albright, 2004). Por conseguinte, esta perspetiva está relacionada com as duas perspetivas precedentes.

Neste contexto, da perspetiva dos processos internos, Kaplan e Norton (1992, 1996a) destacam os sistemas de informação pelo seu relevo na definição dos objetivos organizacionais e das expectativas dos clientes. Assim, as organizações devem identificar os processos críticos do negócio em que são excelentes, e especificar os respetivos indicadores, para garantirem que esses processos são satisfatórios.

De acordo com Kaplan e Norton (1996a), a perspetiva dos processos internos pode, ainda, ser dividida em três tipos: organizacional, de inovação e de processos. Alguns exemplos de indicadores desta perspetiva são: o tempo de entrega, a rotação dos *stocks* e a melhoria da produtividade.

Os principais fatores críticos e possíveis indicadores de performance nesta perspetiva, de acordo com Kaplan e Norton (1996a) encontram-se esquematizados no Quadro 4:

Perspetiva dos Processos Internos	
<i>Quais os processos que geram valor?</i>	
Fatores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Organização: Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos e não acumular funções.	“Lead time”/Tempo do ciclo Prazos de execução
Racionalização: Eliminar as atividades que não são geradoras de valor.	Custo unitário dos produtos
Qualidade: Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço	Taxa de rejeições; Conformidades;
Eficiência e Eficácia: Otimizar a utilização dos recursos da qual dependem os resultados.	Produtividade; Taxa de utilização da capacidade;

Quadro 4. Principais fatores críticos e possíveis indicadores de performance na perspetiva dos processos internos (Fonte: Kaplan e Norton, 1996a)

Perspetiva da aprendizagem e crescimento

“Como podemos continuar a inovar e a criar valor?”

Incidindo na perspetiva da aprendizagem e crescimento, esta concerne à infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas três perspetivas precedentes. Esta infraestrutura concerne, designadamente, o pessoal, os sistemas e os procedimentos, cruciais para o alcance de objetivos ambiciosos de crescimento a longo prazo.

De facto, e tal como referem Olve *et al.* (1999), um dos objetivos mais relevantes para a adoção do BSC como ferramenta de gestão e controlo é a promoção do crescimento das capacidades individuais e organizacionais.

Destaca-se, assim, os ativos intangíveis importantes para a estratégia: as aptidões e capacidades dos empregados, a qualidade dos sistemas de informação e o seu ajustamento aos objetivos da organização. Ou seja, e tal como referem Kaplan e Norton (1996a, 2000), diz respeito aos indicadores que traduzem a criação de valor para os clientes, pela exploração de competências específicas, pelo aumento da aprendizagem organizacional, e por todas as outras ações que a médio e longo prazo permitem desenvolver os ativos intangíveis da organização.

Os principais fatores críticos e possíveis indicadores de performance nesta perspetiva, de acordo com Kaplan e Norton (1996a) estão representados no Quadro 5:

Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	
<i>Existe capacidade para crescer de forma sustentada?</i>	
Fatores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Inovação: Capacidade dos empregados em apresentar novas ideias	Nº de novas ideias aproveitadas Nº de novos produtos/serviços
Satisfação: Garantir elevados índices de motivação e empenhamento	Índice de satisfação do pessoal Montante de prémios e incentivos
Qualificação: Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciem os seus desempenhos.	Nº de colaboradores qualificados Nº de horas de formação
Tecnologia: Aproveitar o potencial tecnológico	Nº de postos de trabalho informatizados Investimento em TI por trabalhador

Quadro 5. Principais fatores críticos e possíveis indicadores de performance na perspetiva do desenvolvimento organizacional (Fonte: Kaplan e Norton, 1996a)

2.3.2. Alinhamento das perspetivas do BSC

Para se executar um BSC é necessário que a empresa tenha definido a sua estratégia, materializada na visão, na missão e nos valores (Atkinson, 2006; Decoene e Bruggeman, 2006; Bhimani e Langfield-Smith, 2007; Chenhall e Langfield-Smith, 2007).

De acordo com Bontis *et al.* (1999), o processo de construção de um BSC tem início com uma reinterpretação da visão ou estratégia de longo prazo da organização, através das lentes das quatro perspetivas descritas. A intenção é produzir fatores-chave de sucesso para cada perspetiva, que possam ser traduzidos em medidas críticas. O autor destaca, ainda, que estas atividades são recursivas e que a empresa deve descrever um movimento em espiral através delas.

É esta reinterpretação da posição em que a empresa se encontra, que permite o alinhamento entre os indicadores de performance e a sua estratégia (Kaplan e Norton 1992, 96a, 2000). Ao alinhar estas componentes, torna-se mais fácil a comunicação da estratégia à organização (Kaplan e Norton, 1996a, 96b, 96c, 2000, 04, 08), o que facilita a padronização das ações dos colaboradores que a constituem.

Os mapas estratégicos (Kaplan e Norton, 2000, 04) permitem às organizações visualizar a sua estratégia de forma clara, objetiva e sistemática. Ao definir a estratégia, a empresa consegue identificar qual o caminho a percorrer, para atingir as metas propostas. Esta trajetória está definida por hipóteses interligadas, que indicam a direção a seguir. Na sua construção é importante ter como referência, cinco princípios:

1. A estratégia equilibra forças contraditórias (curto vs longo prazo)
2. A estratégia baseia-se na criação de uma proposta de valor diferenciada para os clientes alvo.
3. O valor é criado pela interação entre o capital humano e os processos de negócio.
4. A estratégia compõe-se de temas estratégicos complementares e simultâneos, integrados entre si, e renovados ao longo do tempo.
5. O valor dos ativos intangíveis depende do seu alinhamento com a estratégia da organização.

Kaplan e Norton (2000, 04) explicam, que para se desenvolver um mapa estratégico que ilustre como a empresa cria valor, é necessário dar respostas às questões:

- a) Que objetivos estratégicos/metapas/resultados são críticos?
- b) Quais são os *drivers* de desempenho para cada objetivo?

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um Balanced Scorecard

- c) Como se pode medir o progresso em direção a esses objetivos?
- d) Como é que os funcionários devem agir para atingir esses objetivos?
- e) Os Recursos Humanos proporcionam aos funcionários as competências necessárias para que os comportamentos estejam alinhados com a ação?

A maturação destas questões permite traduzir os elementos num modelo conceptual utilizando a linguagem e os gráficos mais adequados à organização. Deste modo, o mapa estratégico fornece a estrutura visual para integração dos objetivos da organização nas quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*. Para além disso, retrata as relações de causa e efeito necessárias para transformar ativos intangíveis em resultados financeiros tangíveis (Kaplan e Norton, 2000, 2004).

A conceção do mapa estratégico pressupõe a definição de objetivos estratégicos, que irão traduzir a estratégia da empresa. A sua definição deve auxiliar a empresa a explicar o modo como vai conseguir implementar a sua estratégia, tanto no curto como no longo prazo (Kaplan e Norton, 2000, 04). Os indicadores estratégicos servem para medir e avaliar o cumprimento dos objetivos; por sua vez, as metas ou *targets* estratégicos consistem no valor objetivo que se pretende obter para um indicador num determinado período de tempo, os quais devem ser, simultaneamente, ousados e exequíveis. É fulcral que sejam estabelecidos com a periodicidade adequada para que os desvios sejam corrigidos atempadamente (Kaplan e Norton, 2000, 04).

2.3.3. Processo de gestão estratégica através do BSC

Incidindo na estratégia das organizações, Kaplan e Norton (1992, 96a, 96c, 2000, 04) advertem para a necessidade de garantir a ligação e coerência entre as iniciativas operacionais e os objetivos estratégicos da organização, e para tal defendem o recurso a quatro processos de gestão estratégica a partir do BSC, designadamente:

1. Clarificação e tradução da visão e estratégia;
2. Comunicação e alinhamento estratégico;
3. Planeamento e afetação de recursos;
4. *Feedback* e aprendizagem estratégica.

A clarificação e tradução da visão e estratégia

Kaplan e Norton (1992, 96a, 2000) referem que muitas empresas não têm estratégias ou orientações estratégicas bem definidas e nem sempre a missão e a visão são discutidas e

clarificadas. Noutros casos, embora se defina a missão, não se efetua com eficácia a sua divulgação pelos membros da organização, o que dificulta a participação ativa no sucesso a longo prazo.

Ao definir o mapa estratégico através de uma sequência de relações de causa e efeito entre resultados e vetores de desempenho o BSC ajuda a ultrapassar as barreiras acima indicadas, clarificando as ações a empreender para que o sucesso da organização possa ser uma realidade (Kaplan e Norton, 1992, 96a, 2000).

Comunicação e alinhamento estratégico

A comunicação desempenha um papel fulcral na implementação estratégica ao favorecer uma cumplicidade entre os objetivos globais da organização e os colaboradores. Assim, o BSC cria condições para que todos os gestores, em qualquer nível da organização entendam a estratégia a longo prazo e que os objetivos departamentais e individuais estejam de acordo com a estratégia global (Kaplan e Norton, 1992, 96a, 2000).

Formulação estratégica, orçamentação e afetação de recursos

O BSC também pode ser assumido como uma ferramenta ideal para aferir a afetação de recursos escassos e garantir que o orçamento é coerente com a estratégia e dá suporte efetivo à sua implementação (Kaplan e Norton, 1992, 96a, 2000).

Kaplan e Norton (1992, 96a, 2000) acrescentam que o orçamento integrado com o BSC deverá incluir não apenas os tradicionais objetivos financeiros, como também metas para os indicadores não financeiros, de acordo com as perspetivas de análise, conformando uma visão mais global e completa do desempenho esperado.

Feedback e aprendizagem organizacional

Não obstante o BSC não garantir o sucesso da organização (Braam e Nijssen, 2004), ajuda os gestores a compreenderem melhor a estratégia e os respetivos fatores críticos de sucesso, acompanhando-os através da definição de indicadores apropriados (Kaplan e Norton, 1992, 96a, 2000).

Portanto, está implícito um sistema de *feedback* que constitui, no fundo, um processo de aprendizagem estratégica sobre as relações de causa e efeito, podendo conduzir à reformulação das metas, ou à modificação das hipóteses que caracterizam a estratégia

sempre que surjam novos conhecimentos sobre as condições do mercado, preferências dos consumidores, *etc.* (Atkinson, 2006).

Kaplan e Norton (1992, 1996a, 2000) salientam que o BSC não é apenas uma coletânea de indicadores estruturados nas suas quatro perspetivas, mas um sistema coerente de objetivos e indicadores que têm de garantir um controlo interativo e a reflexão e aprendizagem estratégicas, incentivando uma atitude dinâmica perante as permanentes mudanças num ambiente de grande competitividade.

2.3.4. *Evolução do BSC*

Pré-2000

Inicialmente, o BSC foi formulado e apresentado como um sistema de medição do desempenho multidimensional (Kaplan e Norton, 1992). O seu principal objetivo era fornecer aos gestores mais e melhor informação para a tomada de decisão estratégica. Assim, a versão original do BSC focava-se, principalmente, na integração de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, agrupadas em quatro perspetivas (Kaplan e Norton, 1992, 1996a). No entanto, a visão estreita sobre a medição da performance foi-se modificando. Desde as primeiras publicações de Kaplan e Norton, tem existido uma focalização crescente na ligação entre as medidas e a estratégia da organização e a causalidade entre as medidas e perspetivas (Banker *et al.*, 2000; Bhimani e Langfield-Smith, 2007; Madsen e Stenheim, 2015).

Pós-2000

Na viragem do milénio, Kaplan e Norton começaram a discutir a organização focada na estratégia e introduziram o mapa estratégico que, ao longo do tempo, tornou-se talvez o elemento mais significativo do conceito de BSC. Os mapas estratégicos são usados para visualizar e comunicar a estratégia para a organização e contribuem para um melhor alinhamento de diferentes partes da organização (Kaplan e Norton, 2000, 04, 06, 08; Atkinson, 2006; Decoene e Bruggeman, 2006; Bhimani e Langfield-Smith, 2007; Madsen e Stenheim, 2015).

Atualmente há uma ênfase muito mais forte na estratégia, enquanto a medição de desempenho tem, gradualmente, passado para segundo plano. Madsen e Stenheim (2015) salientam que isso não significa necessariamente que o conceito BSC atual está em

conflito com versões anteriores. A medição do desempenho ainda desempenha um papel importante na implementação e na monitorização e controle da estratégia. Aliás, muitas organizações usam versões mais simples do BSC, quando o foco principal é a medição do desempenho. Em 2012, Kaplan relembra que para se introduzir o BSC numa equipa não se deve começar pela descrição dos métodos de medição de performance atuais, mas sim, pela descrição da missão e a estratégia.

2.3.5. Os efeitos diretos e indiretos da utilização do BSC no desempenho organizacional

Efeitos diretos do BSC no Desempenho Organizacional

Segundo Madsen e Stenheim (2015), tem sido difícil documentar uma forte relação entre o uso de BSC e o desempenho organizacional, no entanto, acredita-se que os efeitos do uso do BSC estão relacionados com a forma como o conceito é interpretado, compreendido e, por sua vez, implementado (Braam e Nijssen, 2004; Decoene e Bruggeman, 2006). Assim, se uma organização interpreta e implementa o BSC como um sistema de medição de desempenho é suscetível de ter efeitos diferentes dos de uma organização que interpreta e implementa-o como um sistema de gestão estratégica.

Portanto, quando o BSC é utilizado de forma a complementar e apoiar a estratégia da organização, pode melhorar, efetivamente, a sua competitividade e desempenho, enquanto se se usar o BSC, sem o adequado ajuste à estratégia da organização, isso pode ter um efeito oposto e reduzir o desempenho (Kaplan e Norton, 1996c, 2006; Braam e Nijssen, 2004; Madsen & Stenheim, 2015).

Efeitos indiretos do BSC no desempenho organizacional

A utilização de mapas estratégicos possibilita a visualização dos objetivos estratégicos da organização e a forma como estes podem ser alcançados através das relações causais assumidas (Kaplan e Norton, 2000, 04; Madsen e Stenheim, 2015). Isto poderá ser útil para facilitar discussões estratégicas no grupo de gestão de topo e para se comunicar com o resto dos membros da organização, de que forma se pode trabalhar para alcançar os objetivos estratégicos de longo prazo da organização (Atkinson, 2006).

2.3.6. Principais vantagens da metodologia BSC

Quando se reflete sobre a razão pela qual o BSC constitui uma ferramenta tão importante para contar a história da estratégia de uma organização é necessário pensar em quatro aspetos principais (Kaplan 1992, 96a, 96c, 2000, 04):

1. O BSC descreve a visão do futuro para toda a organização;
2. O BSC faculta uma compreensão partilhada, pois cria um modelo holístico da estratégia que permite aos colaboradores verem como podem contribuir para o sucesso organizacional;
3. O BSC foca-se nos esforços de mudança, para que os investimentos e as iniciativas proporcionem os resultados desejados;
4. O BSC permite uma aprendizagem organizada ao nível de topo, uma vez que através da construção de relações de causa-efeito entre os objetivos, a empresa pode testar a sua estratégia em tempo real e adaptar-se, à medida que vai aprendendo.

De acordo com Russo (2006), as empresas que usam de forma bem-sucedida o BSC, como pilar do seu sistema de gestão, para identificar e realizar objetivos estratégicos, patenteiam algumas características comuns:

- Contam com uma liderança forte;
- Traduzem a sua estratégia nos termos do BSC;
- Transpõem as estratégias de alto nível para as unidades organizacionais e departamentos de apoio;
- Conseguem fazer da estratégia uma atribuição do dia-a-dia de todos dentro da organização;
- Incorporam o BSC nos processos organizacionais.

2.3.7. Fragilidades do BSC

Embora reconhecendo que o BSC constitui um sistema de medição sofisticada, Bontis *et al.* (1999) reconhecem que este tem fraquezas que limitam o seu potencial. Os autores começam por destacar a sua relativa rigidez, concretamente na identificação de *KSFs*, fruto da concentração excessiva nas quatro perspetivas atrás descritas. Um outro aspeto destacado pelos autores concerne nas considerações sobre o ambiente externo, uma vez que estão limitadas aos clientes. Os autores mencionam outros atores de relevo, tais como fornecedores, parceiros, comunidade local, sindicatos e consumidores finais que também devem ter destaque.

Braam e Nijssen (2004) afirmam que o uso do BSC, por si só, não vai automaticamente melhorar o desempenho de uma empresa, mas a forma como este é utilizado é muito importante. A utilização do BSC pode complementar a estratégia corporativa e influenciar positivamente o desempenho da empresa. No entanto, se o uso do BSC não estiver relacionado com a estratégia, o desempenho da empresa pode ser prejudicado.

Decoene e Bruggeman (2006) alertam para o facto do sucesso do BSC depender das condições criadas para motivar os elementos a atingir os objetivos propostos. Este autor refere que as tarefas do BSC apelam a uma motivação extrínseca, onde existe a procura de uma recompensa pelo trabalho desenvolvido; no entanto, estas recompensas podem ser vistas como injustas ou insignificativas. Assim é fundamental que os elementos sejam envolvidos ativamente no desenho da implementação do sistema, para aumentar a probabilidade de êxito.

Soderberg *et al.* (2011) afirmam que o termo “*Balanced scorecard*” pode ser entendido de forma diferente tanto pelos gestores, como entre as organizações, podendo dar origem a que os sistemas de medição de desempenho implementados não sejam semelhantes ao constructo imaginado por Kaplan e Norton.

Face a estas inferências, importa lembrar que o *Balanced Scorecard* não é apenas um sistema de medição de desempenho, mas sim um sistema de medição e gestão de desempenho estratégico e holístico. As empresas que ambicionam implementar o BSC têm de unir esforços de todos os seus elementos, caso contrário, as repercussões podem não ser as desejadas (Kaplan e Norton, 1996a, 96c, 2000).

2.3.8. Dificuldades na implementação do BSC

Gomes (2007) menciona que a implementação de qualquer modelo numa organização origina mudanças pelo que é normal que existam alguns obstáculos na sua implementação.

Para Tuomela (2005) o BSC acentua a necessidade de formular e descrever as medidas de forma a que as relações de causa e efeito assumidas sejam visíveis, permitindo avaliar ou questionar a validade dos resultados.

Para este autor, existem pelo menos dois problemas que permanecem com a medição de desempenho. Em primeiro lugar, a introdução de novas medidas de desempenho não

financeiro pode iniciar uma resistência bastante forte, pois melhoram a visibilidade das ações. Além disso, a introdução de novas medidas não financeiras também é suscetível de perturbar as estruturas de poder dentro de uma organização. O tempo adicional gasto na recolha de dados e o uso real de informações pode também ser um fator de conflito.

Jazayeri e Scapens (2008) enfatizam a importância da “coerência”, ao invés de relações de causa e efeito. Já Gomes (2007) refere que as principais dificuldades que poderão existir aquando da implementação do BSC são:

- Existência de objetivos confusos;
- Falta de participação dos membros da organização;
- Valores dos indicadores contraditórios;
- Falta de um sistema de informação e feedback;
- Falta de compromisso por parte dos gestores;
- Falta de foco na estratégia.

Epstein e Manzoni (1998) também descreveram algumas dificuldades na implementação do BSC, designadamente, a impossibilidade que os órgãos de gestão têm na definição de uma estratégia clara, concisa e partilhada, que tem origem na falta de clareza da estratégia ou nas diferentes visões que os gestores têm da mesma. E, também, a necessidade de recolha de dados específicos para o BSC, que as organizações tradicionalmente não têm, o que pode condicionar um aumento do volume de trabalho, levando à eventual recusa de utilização deste modelo, pelos gestores.

Gomes (2007) acrescenta também, a relutância de alguns gestores de partilhar informação. Assim, muitos gestores departamentais criam mecanismos de informação secundários, inacessíveis aos gestores de topo e aos subordinados, como forma de “proteção”. Efetivamente, a verificar-se, este facto dificulta a implementação do BSC, dado que este exige uma elevada transparência da parte de todos (Gomes, 2007).

Por último, a necessidade de manutenção e prosperidade do BSC, pode concorrer com outros mecanismos de informação e gestão (Epstein & Manzoni, 1998).

Não obstante os inúmeros obstáculos apresentados, Gomes (2007) assevera que as dificuldades apresentadas podem ser ultrapassadas se se verificar a existência de um grande envolvimento, quer da parte dos gestores, quer de todos os agentes da organização.

Por conseguinte, é essencial que exista um envolvimento de toda a organização no processo de implementação do BSC.

Em síntese, o BSC é, hoje, reconhecidamente, uma ferramenta de apoio à estratégia que pode trazer inúmeros ganhos para os processos de gestão de uma organização. Na sua génese está a mudança de paradigma, com o premente reconhecimento do capital humano das organizações e demais valores intangíveis que as ferramentas puramente financeiras não conseguiram representar (Banker *et al.*, 2000; Bhimani e Langfield-Smith, 2007).

O BSC possibilita esclarecer e traduzir a visão e estratégia a organização; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planear e estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e, melhorar o *feedback* e a aprendizagem. Tudo isto envolvendo os recursos humanos da organização, procurando que todos reconheçam e trabalhem no sentido do cumprimento da estratégia da empresa (Atkinson, 2006).

Ademais, o BSC é uma ferramenta dinâmica, com um constante mecanismo de *feedback* que possibilita um ajuste constante da organização, mantendo-a consonante com os objetivos internos e as exigências externas.

No próximo ponto far-se-á uma síntese mais detalhada, compondo um sumário para o presente trabalho.

2.4. Sumário

O BSC pode ser visto como uma ferramenta na medida em que auxilia a gestão estratégica na avaliação e controlo do desempenho estratégico das organizações e, por outro lado, como uma metodologia pois agrega um conjunto de objetivos e metas estratégicas, funcionando como elemento de incorporação e alinhamento da estratégia.

O BSC divide-se em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento organizacional que, alinhadas com a missão, a visão e a estratégia das organizações, formam um sistema de gestão estratégica que se baseia na análise de indicadores de desempenho das diferentes perspetivas, que permitem avaliar o desempenho estratégico, não se cingindo a medidas financeiras.

Aquilo que o BSC possibilita é uma comparação entre o desempenho financeiro do passado com o desempenho estratégico pretendido para o futuro, formando um completo

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um Balanced Scorecard

sistema de gestão estratégica de longo prazo a ser adotado pelas organizações. Portanto, o BSC é muito mais do que um sistema de medição do desempenho organizacional, constituindo um sistema de gestão estratégica.

O intuito principal, na atual era do conhecimento, é que o BSC seja reconhecido por todos os elementos da organização, nos seus mais diversos níveis, como um todo, e que alinhe e uniformize a missão, a visão e os principais objetivos.

A sua lógica é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, deixando evidenciado que para cada ação existe uma reação. Portanto, o BSC trabalha numa relação explícita de causa e efeito, entre medidas de resultado e vetores de desempenho.

De facto, uma organização que não possua uma estratégia está confinada ao insucesso. Mas para além de ter de ter uma visão, e de ter de saber qual a sua missão e quais os objetivos para concretizá-la, a organização deve ter uma noção clara do seu enquadramento interno e externo, sendo necessário que se antecipem as realidades envolventes, aproveitando as oportunidades e afastando as ameaças, de forma a adquirir uma vantagem competitiva sobre a concorrência.

De salientar que o sucesso do BSC não se finda na formulação e implementação da estratégia, trata-se de um processo dinâmico e contínuo pois é necessário conhecer o desempenho e os desvios, através de indicadores, e estabelecer as eventuais medidas corretivas a implementar.

O BSC destaca os pontos mais relevantes de uma organização e aqueles que necessitam de maior atenção. A mensagem da estratégia é enviada no sentido de cima para baixo, na pirâmide da organização, mas também indica a todos o que é necessário fazer e quais as suas implicações.

O BSC não está isento de obstáculos e algumas desvantagens e, por si só, não constitui garantia de sucesso de uma organização, contudo, fica patente que se trata de um facilitador do mesmo.

3. ESTUDO DE CASO

3.1. Apresentação da empresa

3.1.1. RTP: *Mais do que a história de uma empresa, a história de um país*

Desde a altura em que Hans Oersted (1819) descobriu a existência de campos magnéticos criados por correntes elétricas (descoberta que serviu de base às investigações que levaram à invenção da rádio, da televisão e, mais recentemente, das fibras óticas), até ao momento em que, em 1920 foi realizada a primeira transmissão de rádio, com horário e programação, pela KDKA e, posteriormente, foi feita a apresentação pública da televisão pela NBC em 1939, muito mudou na história da televisão e da rádio (Museu Virtual RTP, 2016).

Em 1955 é constituída, por iniciativa do Governo, a RTP – Radiotelevisão Portuguesa, SARL, cujas emissões regulares se iniciam em 1957, a partir dos estúdios do Lumiar, para cerca de 65% da população. Neste mesmo ano é, não só, emitido o primeiro concurso televisivo “Quem Sabe, Sabe”, como ainda, é feita a primeira grande reportagem no estrangeiro, com a cobertura da visita presidencial ao Brasil e, ainda, a transmissão do lançamento do primeiro satélite artificial russo, Sputnik (Museu Virtual RTP, 2016).

Já em 1958 é emitida a primeira reportagem em direto do exterior, com a transmissão do jogo Sporting e F.C Áustria, no Estádio José de Alvalade. Neste ano é também feita a instalação dos estúdios e demais serviços do Rádio Clube Português, na Rua Sampaio e Pina, onde, mais tarde, viriam a funcionar, após a nacionalização da rádio, os Serviços de Informação da RDP, (RDP1, RDP2, RDP3, RDP4 e RDP-Internacional). Este foi ainda um ano marcado pela transmissão do primeiro discurso, em direto, pela televisão, de António Oliveira Salazar, na sede da União Nacional por ocasião do início da campanha eleitoral. Foi também nesta altura que as camaras eletrónicas da RTP entraram pela primeira vez na Assembleia da República, para gravar a tomada de posse de Américo Tomás, Presidente da República. No fecho do ano, a RTP transmitiu em direto, pela primeira vez, o Natal dos Hospitais (Museu Virtual RTP, 2016).

Em 1959, a RTP torna-se membro ativo da União Europeia de Radiodifusão (UER), deixando o estatuto de filiada que mantinha desde 1956. O início da colaboração com o Serviço Meteorológico Nacional surgiu em 1961 e, dois anos mais tarde, o Telejornal é

emitido pela primeira vez, a partir dos estúdios do Porto, por ocasião da inauguração da Ponte da Arrábida (Museu Virtual RTP, 2016).

Em 1964 dá-se o início das emissões regulares da TV Educativa, sob a orientação do Ministério da Educação Nacional. Já em 1966 é efetuada a primeira reportagem em Portugal, utilizando um helicóptero, na cobertura do Circuito Automobilístico de Monsanto, pela Rádio Clube Português. O 2º canal da RTP surge em 1968, ano que precede a transmissão em direto da chegada do Homem à Lua (Museu Virtual RTP, 2016).

Mais tarde, em 1975, dá-se a Nacionalização da Rádio em Portugal, assim como, da RTP que passa a designar-se Radiotevisão Portuguesa, EP. Um ano depois, a Emissora Nacional altera a sua denominação para RDP, Radiodifusão Portuguesa, e é criada a Antena 2 cuja programação é baseada em música clássica e programas culturais. Assim, no ano seguinte, nascem as primeiras rádios piratas e é feita a transmissão da primeira telenovela na televisão portuguesa, Gabriela (Museu Virtual RTP, 2016).

Com a mudança da sede da RTP na Rua de S. Domingos, na Lapa, para a Avenida 5 de Outubro, em 1979, dá-se início às transmissões regulares de jogos de futebol da 1ª divisão. É neste ano que surge a Rádio Comercial, na sequência da reestruturação da RDP, constituindo-se como o canal comercial da radiodifusão portuguesa. O Festival RTP da Canção marca o início das emissões regulares a cores, em 1980, ano em que entra em vigor o Estatuto da Empresa Pública Radiotevisão Portuguesa, EP. A primeira telenovela portuguesa “Vila Faia” é transmitida dois anos depois, em 1982 (Museu Virtual RTP, 2016).

Em 1987, a Rádio Renascença inaugura outro canal em FM estéreo, a RFM. Um ano mais tarde dá-se o início do processo de legalização das rádios piratas portuguesas. Já em 1990 é atribuída à RTP a concessão do serviço público de televisão e após dois anos a empresa pública é transformada em Radiotevisão Portuguesa, Sociedade Anónima. Em 1992 surgem ainda as emissões regulares da RTP Internacional e o início das emissões da SIC, a primeira televisão privada em Portugal (Museu Virtual RTP, 2016).

Com a privatização da Rádio Comercial, em 1993, surge também o início das emissões da TVI, a segunda televisão privada em Portugal. Um ano depois a RDP é transformada em Sociedade Anónima; dá-se a inauguração oficial da Antena 3, que se destaca por

promover a nova música portuguesa e em outubro aparece a TV Cabo com serviços de televisão por cabo (Museu Virtual RTP, 2016).

A RDP África surge em 1995, como um novo canal vocacionado para os países africanos de língua portuguesa, altura em que a RTP1 passa a emitir 24 horas por dia. Dois anos mais tarde, têm início as emissões de teletexto e da RTP África. Em 1998 a nova Lei de Televisão (Decreto-Lei n. 237/98), põe fim ao monopólio da televisão generalista, permitindo a existência de canais temáticos, bem como o arranque da televisão regional e local. Surge então o primeiro canal temático português, dedicado ao desporto, a Sport TV (Museu Virtual RTP, 2016).

Já no novo milénio, é aberto o concurso público para a atribuição de uma licença de âmbito nacional para o estabelecimento e exploração de uma plataforma de televisão digital terrestre (TDT). Em 2003, a Radiotelevisão Portuguesa, S. A., é transformada em sociedade gestora de participações sociais, passando a denominar-se Rádio e Televisão de Portugal, SGPS, S. A. Também neste ano, a Media Capital inaugura uma nova emissora com o nome de Rádio Clube Português (Museu Virtual RTP, 2016).

Em 2004, é feita a reorganização dos Media estatais com a criação da Rádio e Televisão de Portugal, SGPS, holding que reúne RDP e RTP. Esta remodelação contempla, ainda, a partilha de instalações e serviços na nova sede conjunta da Avenida Marechal Gomes da Costa, em Lisboa e em algumas delegações regionais. Este ano é também marcado pela emissão dos dois primeiros canais temático da RTP para a televisão por cabo, a RTPN e a RTP Memória (Museu Virtual RTP, 2016).

A entrada da Entidade Reguladora para a Comunicação Social, dá-se em 2006, com a incumbência de proceder à regulação e supervisão de todas as entidades com atividades de comunicação social em Portugal. Neste ano surge a nova rádio em formato digital, Rádio Mozart e as emissões da RTP Mobile. No ano seguinte a Rádio e Televisão de Portugal, SGPS, S. A, concessionária do serviço público de rádio e televisão, é reestruturada passando a denominar-se Rádio e Televisão de Portugal, S. A. (Museu Virtual RTP, 2016).

No ano de 2009 iniciam-se as emissões experimentais da Televisão Digital Terrestre (TDT). Dois anos depois, surge o projeto “Academia RTP” que assume um papel relevante na formação da próxima geração de profissionais de Media, integrando o

conhecimento da jovem geração digital, para a criação de novos conteúdos e novos modelos de produção de origem portuguesa, para emissão nas diferentes plataformas RTP. Em 2013, a RTP1 passa a difundir exclusivamente no formato 16:9. Atualmente, a RTP Play, canal que transmite em direto ou em *on-demand* conteúdos e programação dos canais da RTP, é uma das grandes apostas da empresa, revelando a sua capacidade de resiliência e espírito vanguardista (Museu Virtual RTP, 2016).

3.1.2. RTP: A sua identidade

A RTP, enquanto concessionária do Serviço Público de rádio e de televisão tem a responsabilidade de fornecer conteúdos de programação e informação que constituam garantia de imparcialidade, independência e pluralismo. Deve divulgar conteúdos audiovisuais inovadores e diversificados, de acordo com padrões éticos e qualitativos elevados, contribuindo para o desenvolvimento da produção audiovisual e para a divulgação da língua portuguesa e da diversidade da herança cultural nacional, em Portugal e no Estrangeiro (Código de Ética, 2012).

A concessão conferida pelo Acionista Estado considera outras obrigações específicas como sejam, entre outras, a cobertura da totalidade do território nacional em cumprimento do princípio da universalidade, estar na linha da frente em termos de inovação e desenvolvimento tecnológico, manter e conservar Arquivos Audiovisuais e Sonoros e também uma Coleção Museológica, divulgar as mensagens cuja difusão seja solicitada pelo Presidente da República, pelo Presidente da Assembleia da República e pelo Primeiro-Ministro, assegurar o exercício do Direito de Antena, bem como do direito de réplica política ou conceder tempo de emissão às confissões religiosas de acordo com a sua representatividade (Código de Ética, 2012).

A sua estratégia passa por uma aposta séria na comunicação das marcas e produtos. O principal objetivo é aproximar a RTP dos portugueses. ‘Sempre Ligados’ é a assinatura da empresa e traduz a sua essência. A RTP liga Portugal e os portugueses a si, entre si e ao mundo (Relatório e Contas, 2014).

A missão e objetivos são fixados na Lei e no Contrato de Concessão do Serviço Público de Rádio e de Televisão. As políticas da Empresa são estabelecidas pelo Conselho de Administração, em linha com os objetivos fixados e as orientações transmitidas pelo Conselho Geral Independente (Relatório de Governo Societário, 2014).

Neste quadro, a RTP tem uma missão de elevado alcance social, constituindo um veículo de inegável importância na promoção e desenvolvimento cultural e linguístico dos Portugueses no País e no estrangeiro, através da consolidação de uma relação de credibilidade e confiança construída ao longo de muitas décadas.

3.1.3. RTP: Os conteúdos

Ao longo do tempo a RTP tem trabalhado no sentido de acompanhar as necessidades do mercado em termos de conteúdos televisivos e conteúdos de rádio. Para além do desejo de dar aos portugueses um portefólio rico e vasto de programas de media, a RTP procura também alcançar países de língua oficial portuguesa. O seguinte quadro, corrobora uma das máximas da RTP: *de todos, para todos*.

TELEVISÃO		
Portefólio	Identidade	Zona de Emissão
	Canal generalista que privilegia a ficção nacional, informação, desporto e entretenimento, com o objetivo de proporcionar uma escolha variada.	Portugal
	Canal alternativo à RTP1 aberto à sociedade civil com enfoque nos espaços de debate, documentários e programas dirigidos para os públicos mais novos, para as minorias e para os cidadãos com dificuldades de comunicação e mobilidade.	
	Canal de informação, com notícias, reportagens e espaços de debate.	Portugal, distribuído por operadores de telecomunicações.
	A RTP Açores tem como principal componente da sua emissão a informação, mas o entretenimento, os programas documentais e os infanto-juvenis marcam presença nesta emissão.	Região Autónoma dos Açores
	Canal de características regionais com enfoque para a informação e a realidade regional.	Região Autónoma da Madeira
	Canal global em língua portuguesa que promove a língua e a cultura portuguesa.	Todo o mundo via satélite
	Enfoque para as notícias do dia e para os programas produzidos em e para África.	Através de redes de emissores em Moçambique, Cabo Verde, Guiné, S. Tomé e Príncipe e redes de cabo em toda a África.
	Canal temático que, para além da retransmissão de programas disponíveis no vasto arquivo da RTP, tem também produção própria sobre temas da atualidade.	Portugal, distribuído por operadores de telecomunicações.

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um Balanced Scorecard

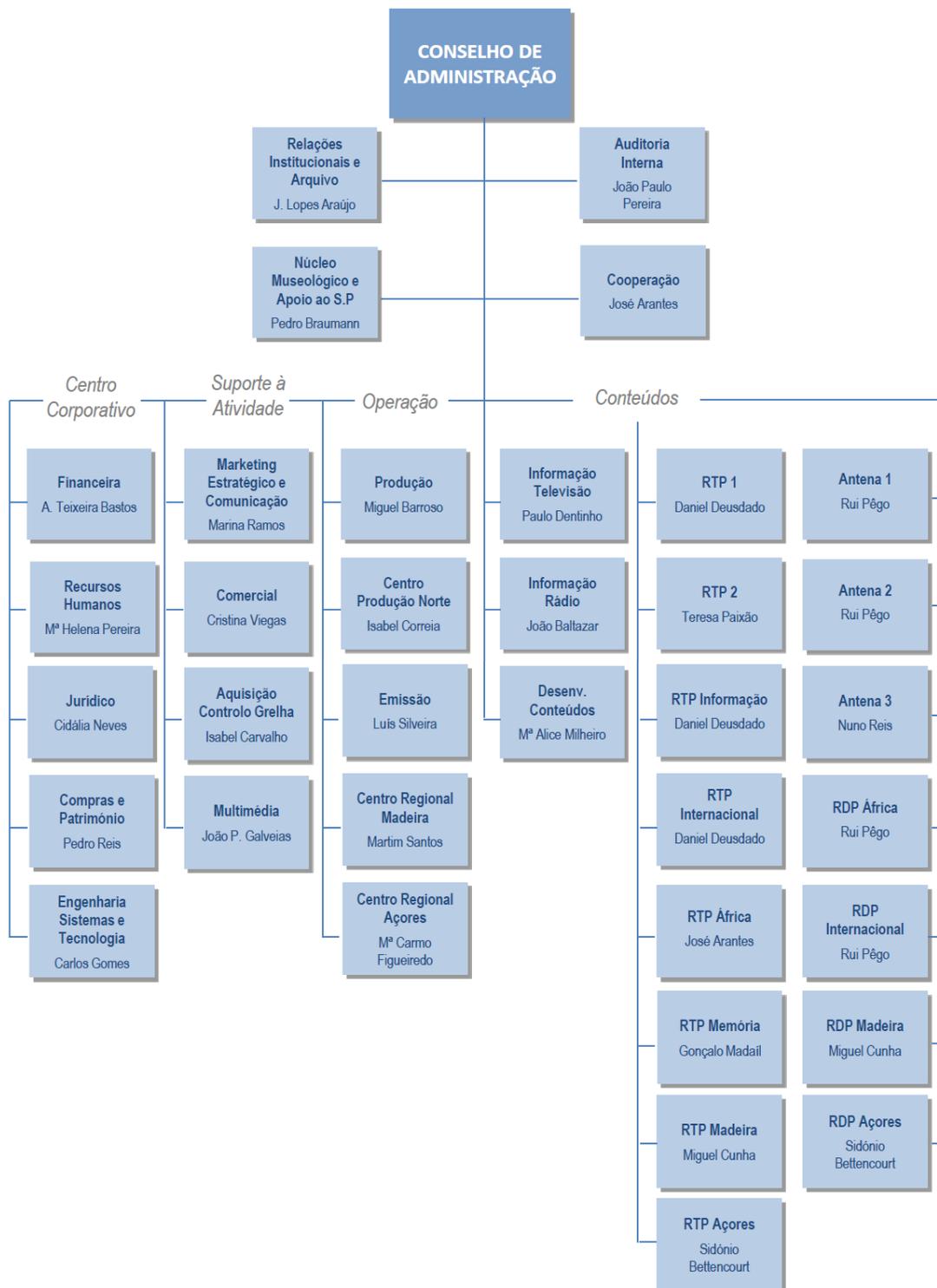
RÁDIO		
Portefólio	Identidade	Zona de Emissão
	Canal generalista com enfoque para a informação nacional e internacional, entretenimento, com predominância para a música portuguesa, a divulgação de temas de relevância sociocultural e de atualidade desportiva.	Portugal
	Com um âmbito cultural esta rádio tem programação baseada na música clássica e programas culturais com música tradicional portuguesa.	
	Baseada em música alternativa e na divulgação de novos grupos musicais portugueses. É a rádio jovem do grupo da rádio pública.	
	Canal com programação generalista. A cultura, as questões sociais, a música portuguesa e o desporto são os pilares da sua programação.	Região Autónoma da Madeira
	Rádio generalista de carácter regional, que também produz programas para as comunidades dos E.U.A., Canadá e Brasil, emitidos através da RDP Internacional.	Região Autónoma dos Açores
	Com programação baseada na música, na informação, na cultura e no desporto. O objetivo desta estação é promover a integração dos países africanos de língua oficial portuguesa.	Através de redes de emissores de FM em: Moçambique, Cabo Verde, Guiné, S. Tomé e Príncipe e redes de cabo em toda a África. E ainda emissores de FM em Lisboa, Coimbra e Faro.
	Com programação destinada aos lusófonos residentes fora de Portugal, em particular as comunidades de emigrantes portugueses. Informação, entretenimento, desporto, divulgação cultural promoção das iniciativas das comunidades são os principais orientadores da programação desta estação.	Todo o Mundo via Satélite e Internet
WEB RÁDIOS		
<i>Rádio LUSITÂNIA</i>	<i>Rádio VIVACE</i>	<i>Antena 1 VIDA</i>
<i>Antena 1 FADO</i>	<i>Antena 3 ROCK e Antena 3 DANCE</i>	<i>Antena 2 ÓPERA</i>
PLATAFORMA DIGITAL		
		

Quadro 6. Os conteúdos media da RTP (adaptado do Relatório e Contas (2014) e site da RTP)

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um Balanced Scorecard

3.1.4. Estrutura da Empresa

As áreas estruturais da RTP encontram-se organizadas da seguinte forma:



Organograma 1. Estrutura da Organização (Acordo da Empresa, 2015)

3.2. A Direção de Recursos Humanos – Estrutura Organizativa

De acordo com a Ordem de Serviço nº13 (2014), um dos grandes objetivos da RTP passa por desenvolver produtos inovadores, que acompanhem a atualidade, mantendo o rigor e brio. Esta ambição faz com que haja, naturalmente, um grande foco na qualidade dos recursos humanos, uma vez que estes representam o principal meio para o desenvolvimento sustentado da empresa.

Dar consistência a uma estratégia de recursos humanos direcionada para a promoção da competitividade, do talento, da formação, do bem-estar social e, principalmente, do compromisso e do envolvimento das pessoas nos projetos e na organização, representa a maneira eficiente e eficaz de dar forma ao exigente plano de transformação e desenvolvimento que a empresa tem em curso e que é essencial para sua modernização (Ordem de Serviço nº13, 2014).

Esta Ordem refere ainda que, uma gestão assente no capital humano, compatibilizando as necessidades individuais das pessoas com as da organização, é a equação que deve sustentar a política de recursos a seguir.

A Direção de Recursos Humanos da RTP tem a missão de definir e concretizar as políticas de recursos humanos; fomentar uma cultura de criatividade e de rigor, centrada na atração e desenvolvimento de competências e na gestão do desempenho; promover uma política social ativa; elaborar a proposta de orçamento anual de gastos com pessoal da empresa e, periodicamente, controlar a sua execução.

Esta Direção está dividida em quatro grandes áreas estruturais:



Organograma 2. *Áreas estruturais da Direção de Recursos Humanos da RTP*

Gestão de Competências e Relações Laborais

A criação de um ambiente de envolvimento dos quadros e de todos os trabalhadores é essencial para uma política ativa de atração e retenção de talentos, para a valorização do mérito e para a abertura de novas oportunidades de carreira (Ordem de Serviço nº31, 2015).

A área de Gestão de Competências e Relações Laborais tem como principais tarefas: *a)* contribuir para a definição da política de gestão de talento, agregando valor para a RTP na seleção, desenvolvimento e retenção de talentos; *b)* assegurar o desenvolvimento e atualização do modelo de carreiras, identificando as funções, responsabilidades e competências cruciais para a missão da empresa; *c)* colaborar na definição das políticas de remuneração e compensação associadas ao modelo de carreiras; *d)* promover e coordenar processos internos e externos de recrutamento e seleção; *e)* desenvolver e coordenar o sistema de avaliação de desempenho, numa ótica de otimização de competências; *f)* promover e acompanhar a estratégia de desenvolvimento individual e o plano de sucessões; *g)* preparar e acompanhar as atividades no âmbito da contratação coletiva e regulamentação interna, designadamente o relacionamento com as associações sindicais; *h)* elaborar estudos estratégicos e de viabilidade no domínio das políticas de remuneração e compensação, regulamentação interna e contratação coletiva e, ainda, *i)* responder às solicitações no âmbito de processos judiciais, designadamente a análise da petição inicial e dos dados internos no sentido de colaborar na preparação da contestação incluindo todos os cálculos necessários.

Formação e Desenvolvimento de Competências

Desenvolver recursos humanos adequados à função estratégica da RTP, nomeadamente nas áreas de conteúdos, novos media, tecnologia, distribuição e promoção, são os grandes desafios postos hoje à RTP (Ordem de Serviço nº31, 2015).

São responsabilidades da área de Formação e Desenvolvimento de Competências: *a)* propor e executar uma política de formação adequada aos padrões exigidos pelo cumprimento do serviço público de media; *b)* garantir o cumprimento das obrigações legais da empresa no domínio da formação; *c)* gerir o Centro de Formação da RTP, seguindo as orientações normativas da qualidade para o sector da formação; *d)* assegurar os requisitos imperativos para a manutenção de certificação do Centro de Formação da

RTP; *e*) desenvolver soluções estruturadas e dinâmicas de formação, dando resposta às necessidades da RTP, envolvendo os recursos internos, entidades de formação ou outras parcerias externas; *f*) potenciar o desenvolvimento e a disseminação do conhecimento interno através de ações de formação, promovendo, designadamente, a qualificação dos formadores internos, o desenvolvimento de debates e *workshops* e a criação de conteúdos formativos *online*; *g*) contribuir para o cumprimento das obrigações estabelecidas no âmbito das parcerias com entidades externas e no domínio da Cooperação; *h*) contribuir para a valorização da língua portuguesa, através da promoção de ações de formação dos trabalhadores, com especial incidência naquelas que a veiculam nos meios rádio, televisão e multimédia; *i*) acompanhar os desenvolvimentos no domínio da formação propondo soluções adequadas à realidade tecnológica atual, designadamente através do recurso às plataformas de ensino à distância; *j*) garantir o acolhimento e integração de novos trabalhadores e estagiários; *k*) assegurar a gestão de programas de estágios curriculares; *l*) estabelecer protocolos com as entidades de ensino, procurando contrapartidas de interesse para a RTP; *m*) garantir o desenvolvimento dos processos de estágios profissionais, identificando as disponibilidades internas e divulgando-as junto das entidades de ensino, assim como, *n*) colaborar no desenvolvimento do projeto Academia RTP.

Gestão Administrativa de Recursos Humanos

A opção clara de centrar a sua estratégia em torno da prioridade à produção de conteúdos de qualidade, sem esquecer as restrições e o envolvimento externo de contenção, coloca à RTP um duplo desafio: promover o talento e a competência a par do estímulo a ganhos de eficiência e ao controlo dos gastos (Ordem de Serviço nº31, 2015).

A área da Gestão Administrativa: *a*) planeia, prepara e executa o processamento de remunerações, tratando toda a informação e documentação relevante; *b*) planeia, prepara e executa o processamento de horários de trabalho; *c*) assegura os interfaces com as diversas áreas e aplicações que geram informação relevante para os processamentos; *d*) assegura a relação com os diferentes sistemas nacionais de previdência e companhias seguradoras; *e*) organiza e controla os contratos de trabalho; *f*) assegura os processos administrativos de movimentação de recursos humanos; *g*) mantém todos os dados legais e pessoais dos trabalhadores; *h*) assegurar a validação e afixação dos mapas de horários e férias anuais; *i*) apoia as estruturas e trabalhadores da empresa no tratamento adequado

da informação de tempos de trabalho e j) responde aos diversos pedidos de trabalhadores, garantindo um atendimento adequado.

É dentro desta área que se faz o controlo de gestão atual, na Direção de Recursos Humanos. Este controlo é da responsabilidade da subárea de Indicadores, que será analisada mais à frente.

Ação Social e Saúde

Uma gestão responsável de recursos humanos deve incorporar uma vertente social ativa que traduza o comprometimento da empresa com todos os seus trabalhadores (Ordem de Serviço nº31, 2015).

A Ação Social e Saúde é uma área estrutural que tem como funções: a) gerir e concretizar políticas de responsabilidade social da empresa; b) propor e concretizar iniciativas relacionadas com a integração socioprofissional e bem-estar dos trabalhadores; c) coordenar o Plano de Saúde da empresa junto dos beneficiários e da seguradora; d) assegurar o funcionamento adequado e eficaz dos Serviços Clínicos da empresa; e) coordenar a função de Medicina do Trabalho; f) gerir os benefícios sociais garantidos pela Empresa; g) acompanhar as situações internas de maior carência; h) colaborar na definição de políticas de conciliação entre a vida familiar e o trabalho; i) desenvolver ações de promoção de igualdade de género e de não discriminação; j) coordenar eventos da responsabilidade da DRH, como também, k) colaborar com áreas e entidades que operam no âmbito social da Empresa: RTP+, Casa do Pessoal, Associação de Reformados e Pensionistas da RTP e Associação de Aposentados e Reformados da RDP.

Após a perceção de quais as áreas estruturais da Direção de Recursos Humanos, com referência às funções de cada uma, é possível passar ao ponto seguinte onde é feita uma análise sobre o controlo de gestão na RTP: o que é feito em termos globais da empresa e, mais especificamente, o controlo de gestão nos Recursos Humanos.

3.3. A situação atual - Controlo Gestão

3.3.1. O Controlo de Gestão na RTP

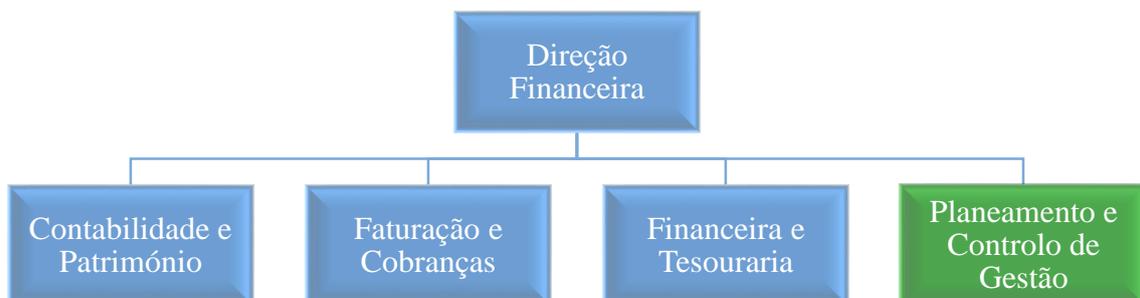
À semelhança daquilo que acontece na maioria das empresas, a área de controlo de gestão da RTP, está alocada à Direção Financeira.

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um Balanced Scorecard

De acordo com a Ordem de Serviço nº30 (2015) a missão desta Direção passa por garantir a sustentabilidade financeira e apoiar a prossecução do equilíbrio económico no curto, médio e longo prazo, de forma alinhada com a missão e orientações estratégicas da empresa.

São objetivos desta área estrutural, conceber, executar, coordenar e controlar o exercício da função financeira da empresa, nos seguintes domínios: *a)* assegurar o registo contabilístico, obrigações fiscais e parafiscais; *b)* disponibilizar de forma atempada e fiável a informação de gestão relevante; *c)* adequar o equilíbrio financeiro de curto, médio e longo prazo; *d)* assegurar o Planeamento e Controlo de Gestão nas suas diversas vertentes em todas as áreas da empresa; *e)* garantir a gestão e controlo patrimonial do ativo imobilizado da empresa; *f)* assegurar a monitorização dos riscos empresariais e sua cobertura; *g)* assegurar a faturação de todas as vendas e a gestão das contas de terceiros, bem como dos riscos de crédito associados; *h)* assegurar a representação da empresa junto das entidades externas na esfera das responsabilidades e envolvente financeira; *i)* definir em estreita articulação com o Conselho de Administração, as políticas de recebimento e pagamento, de obtenção de crédito e de cobertura de riscos patrimoniais, financeiros ou outros; *j)* gerir a carteira de seguros da empresa, monitorando os riscos patrimoniais e de exploração supervenientes, efetuando propostas e análises para a sua cobertura; *k)* gerir os recursos humanos da Direção, incluindo a valorização dos trabalhadores através de programas específicos de formação e, ainda, *l)* elaborar o plano de atividades, gerir o orçamento e produzir o relatório anual da sua execução.

A Direção Financeira subdivide-se em quatro áreas funcionais: Contabilidade e Património; Faturação e Cobranças; Financeira e Tesouraria e, por último, Planeamento e Controlo de Gestão, que constitui a área de interesse a aprofundar neste capítulo.



Organograma 3. Áreas estruturais da Direção Financeira da RTP

Planeamento e Controlo de Gestão

A área funcional de Planeamento e Controlo de Gestão presta um serviço de informação de gestão, para apoio das decisões estratégicas das diversas áreas de responsabilidade da empresa, de forma transversal e convergente (Ordem de Serviço nº30, 2015). O *software* de gestão utilizado para o desenvolvimento dos objetivos é o sistema integrado de gestão empresarial *SAP Financials* (software desenvolvido pela empresa alemã SAP AG - Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados).

Sendo esta a área responsável pela elaboração do orçamento anual da empresa, assim como, pela coordenação do plano de atividades e integração das propostas orçamentais (Ordem de Serviço nº30, 2015), é fundamental que seja feito um acompanhamento da derivação da estratégia nos objetivos operacionais das diversas áreas da empresa, através de:

1. *Planeamento Estratégico*: derivado dos objetivos estratégicos definidos pelo Conselho de Administração, compreende as projeções de médio e longo prazo das diversas variáveis económico-financeiras.
2. *Planeamento Global*: assegura a integração e alinhamento contínuos do planeamento operacional no plano global anual e plurianual de forma sustentável.
3. *Planeamento Operacional*: apoia o desenvolvimento das metas de planeamento anual e plurianual ao nível de cada área de atividade da empresa e os seus consequentes planos de ação, aferindo o nível de eficiência de utilização dos recursos.
4. *Planeamento das Operações*: avalia o desenvolvimento do plano de atividades de curto prazo, objetivando um padrão de eficácia.

Esta área assegura transversalmente a função de Planeamento e Controlo de Gestão da atividade, através das seguintes ações:

- a) Garantir o planeamento de curto e médio prazo das áreas operacionais na vertente de controlo de gestão;
- b) Avaliar, de forma sistemática, os custos incorridos, desvios e medidas de correção;
- c) Controlar a disponibilidade orçamental e avaliação dos impactos;
- d) Monitorizar o cumprimento e adequação dos processos administrativos de suporte por forma a assegurar informação de gestão relevante, fiável e em tempo útil;
- e) Assegurar a integração dos processos de planeamento das áreas de Meios Técnicos e Operacionais, de Conteúdos e de Suporte e sua correspondente reflexão financeira;

- f) Assessorar, na perspetiva económico-financeira as Direções Operacionais nas decisões de atividade ou investimento.

De acordo com a Ordem de Serviço nº30 (2015), são ainda funções desta área estrutural: *a)* monitorar os diferentes vetores de avaliação do cumprimento das obrigações de serviço público, envolvendo as áreas da empresa na sua prossecução; *b)* elaborar o relatório de cumprimento das obrigações de serviço público; *c)* apoiar os centros de responsabilidade na análise e justificação dos seus desvios; *d)* dar suporte funcional nas aplicações integrantes do sistema de controlo de gestão aos utilizadores das várias estruturas e sugerir ao órgão competente modificações ou novos desenvolvimentos; *e)* propor a padronização dos vários elementos que compõem o Sistema de Informação de Gestão (desenvolvido em SAP) e assegurar o seu desenvolvimento e apresentação fiável e atempada; *f)* apoiar as entidades de fiscalização, auditoria ou controlo, nas análises sobre as contas e relatórios emitidos pela empresa; *g)* submeter às entidades de controlo e supervisão o conjunto de informações por estas exigidas; *h)* apresentar a outras entidades públicas ou privadas informação de gestão, desde que superiormente autorizado pela empresa; *i)* analisar, do ponto de vista económico-financeiro, os investimentos programados; *j)* preparar a apresentação de quaisquer relatórios de informação específica ou geral, de acordo com as orientações recebidas; *k)* executar os testes de validação adequados a aferir a qualidade da informação contabilística, quer financeira quer de gestão e, ainda, *l)* monitorar a aplicação das normas de controlo interno, bem como analisar o seu desenvolvimento.

O controlo de gestão desempenha assim um papel fulcral para o desenvolvimento sustentável das empresas, alinhando a visão estratégica com os objetivos futuros. O objetivo do Departamento de Recursos Humanos passa por aprimorar o controlo de gestão que é feito atualmente, com o intuito de melhorar a qualidade do serviço e ajudar na tomada de decisões relativas às áreas funcionais que o constituem.

3.3.2. O Controlo de Gestão na Direção de Recursos Humanos

Uma gestão cuidadosa, orientada para o controlo e redução de custos estruturais, terá de basear-se numa sistematização correta das boas práticas, numa estrutura organizativa apropriada e numa cultura de empresa inspirada na criatividade mas também no rigor (Ordem de Serviço nº31, 2015).

Importa, assim, referir que o controlo de gestão é uma preocupação não só da Direção Financeira como de todas as estruturas da empresa. Deste modo, a Direção de Recursos

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um Balanced Scorecard

Humanos desenvolveu a subárea de Indicadores, alocada à estrutura de Gestão Administrativa do departamento.



Organograma 4. Subárea de Indicadores onde é feito o Controlo de Gestão atual

A subárea de Indicadores é atualmente composta por dois elementos que têm como principais tarefas (Ordem de Serviço nº5, 2008 e Ordem de Serviço nº31, 2015):

- Assegurar a elaboração do Balanço Social e Quadros de pessoal, no cumprimento da lei, e submetê-los a parecer das entidades legais;
- Proceder à recolha, tratamento e fornecimento de elementos quantitativos sobre recursos humanos para cumprimento de obrigações legais ou de cooperação com entidades oficiais;
- Proceder à elaboração sistemática de indicadores para apoio à gestão dos recursos humanos e recolha e tratamento de indicadores estatísticos no âmbito de estudos sobre o mercado de trabalho;
- Coordenar a elaboração e o controlo do Orçamento de Gastos com Pessoal Fixos e do Orçamento de Exploração da Direção de Recursos;
- Apoiar a resposta a solicitações externas, nomeadamente, da parte da Autoridade para as Condições de Trabalho e demais organismos oficiais, designadamente, Ministérios com a tutela do emprego, segurança social, finanças e saúde.

A Direção de Recursos Humanos considera que esta é, sem dúvida, uma área que carece de desenvolvimento e otimização, uma vez que é a partir dos Indicadores que é divulgada toda informação solicitada, não só, pelo Conselho de Administração da empresa e restantes departamentos, como também, por entidades externas.

Com apenas dois funcionários nesta área de trabalho, é fundamental que haja um aperfeiçoamento dos métodos de controlo utilizados, com o intuito de minimizar erros e maximizar a eficácia e eficiência na qualidade e tempo de resposta, a todas as solicitações.

Deste modo, importa verificar de que forma é, atualmente, feito o controlo de gestão no departamento dos Recursos Humanos.

3.3.2.1. Controlo de Gestão na DRH: O que é feito atualmente

A importância da subárea de Indicadores

A subestrutura da área de Gestão Administrativa, nominada, Indicadores, realiza todos os meses diversos mapas, através do Microsoft Office Excel, que se baseiam em dados suportados pelo *software* de gestão *SAP Human Capital Management* (software desenvolvido pela empresa alemã SAP AG - Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados).

Para a realização dos mapas mensais, são extraídos ficheiros auxiliares que se baseiam no cadastro de cada funcionário. São exemplos de algumas das informações contidas nos ficheiros auxiliares: abonos; ação social; dados fiscais; deficiência; distribuição de efetivos; estrutura organizacional; habilitações académicas; posto de trabalho; segurança social e caixa geral de aposentações; antiguidades; categorias profissionais; cargo; horários; estado civil; nacionalidade, entre outras.

Estes documentos auxiliares permitem a realização dos mapas mensais que constituem o controlo de gestão que se faz atualmente nos Recursos Humanos. Segue lista organizada alfabeticamente:

- Absentismo e manpower: informação sobre o absentismo nas áreas estruturais da empresa, alocando a taxa de faltas ao respetivo departamento.
- Cadastro área de desenvolvimento: informação relativa à remuneração e benefícios auferidos por cada colaborador.
- Cadastro completo: informação completa de cada funcionário.
- Cadastro centro de formação: informação que serve de base para que o Centro de Formação atualize no seu sistema as entradas e saídas de colaboradores e estagiários.
- Cadastro de alterações e ativos: informação sobre alterações nos cargos de cada funcionário, indicando também, admissões e demissões.
- Cadastro segurança: informação relativa às entradas e saídas de colaboradores e estagiários, e ainda, indicação dos trabalhadores que saíram dos quadros ativos por motivos de reforma, invalidez ou falecimento.
- Custo estágios: informação que agrega os custos da empresa com a realização de estágios.

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um Balanced Scorecard

- Indemnizações: informação relativa ao valor das indemnizações de colaboradores que saíram do quadro ativo por motivo de demissão.
- Medicina do trabalho: informação sobre os funcionários que, por lei, têm de comparecer a consultas médicas e/ou realização de exames médicos, obedecendo a uma regularidade definida pela própria lei.
- Não residentes: informação referente aos funcionários que requereram o estatuto de não residentes perante as Finanças.
- Plano de pagamentos: informação sobre pagamentos por adiantamentos diversos, solicitados pelos trabalhadores.
- Quadro de pessoal: informação que contempla as alterações no subgrupo de cada funcionário, incluindo trabalhadores do quadro ativo e do quadro não ativo.
- Seguro de reforma: informação sobre o funcionários que têm ou deixaram de ter seguro de reforma.

Após perceção daquilo que é atualmente feito na subárea de Indicadores, é possível inferir que esta estrutura desempenha um papel essencial, porém, focado no cumprimento dos requisitos legais e, disponibilização de informação necessária, às restantes áreas da empresa, assumindo, assim, um papel complacente e burocrático, sem estar genuinamente direcionado para o apoio estratégico da Direção de Recursos Humanos.

Sendo a RTP uma empresa de grande dimensão, constituída por 1635 trabalhadores ativos (informação confirmada junto da subárea de Indicadores, à data de 30.08.2016), é fundamental para a gestão de recursos humanos, o foco numa gestão estratégica, orientada para a valorização do capital humano, como também, para o rigor e qualidade, eficiência e melhoria contínua.

É neste enquadramento, que surge uma proposta de conceção de um *Balanced Scorecard*, sustentado num mapa estratégico, elaborado para a Direção de Recursos Humanos, com vista ao desenvolvimento da capacidade de resiliência do departamento, criando condições para que a tomada de decisão seja feita sob alicerces bem definidos

3.4. Proposta de conceção de um *Balanced Scorecard* para a Direção de Recursos Humanos da RTP

3.4.1. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*

Pretende-se que, com o aperfeiçoamento do controlo de gestão, atualmente feito no departamento de Recursos Humanos, a Direção atual veja o seu método de atuação evoluir, de uma gestão tradicional para uma gestão estratégica, permitindo que as metodologias obsoletas sejam aferidas atempadamente, auxiliando a tomada de decisão consolidada.

Pensar na Gestão de Recursos Humanos em termos estratégicos implica, não só, transformar elementos como a avaliação, remuneração, seleção e formação em instrumentos estratégicos, como também, redefinir a própria perspetiva de atividade e do negócio (Chenhall e Langfield-Smith, 2007).

Quando se fala em transformação de elementos como a avaliação, pretende-se reforçar a autonomia, que implicitamente irá reforçar o sentimento de confiança. A remuneração é aqui referida no sentido de aumentar a coesão social através do desenvolvimento e reforço da empregabilidade. A revisão do processo de seleção pretende que se garanta a aquisição das competências necessários, sendo por isso fundamental que no momento da seleção estejam bem definidas as competências pretendidas para o lugar em causa. Por último, a melhoria do processo de formação pretende transformar o conhecimento adquirido através da experiência e em contexto “*on the job*”, em conhecimento organizacional, criando uma estrutura de difusão do saber (Chenhall e Langfield-Smith, 2007).

Já em 1995, Pfeffer tinha definido treze práticas de Gestão de Recursos Humanos que estariam relacionadas com o nível de competitividade das empresas e que, na minha opinião, ainda se mantêm bastante atuais: 1) *Segurança no emprego*: sinaliza comprometimento da organização com os empregados; 2) *Seletividade no recrutamento*: garantir que se recrutam as pessoas certas; 3) *Salários atrativos*: é importante como recompensa em si mesmo, mas também como forma de atrair mais e melhores candidatos; 4) *Recompensas como incentivo*: recompensas pelos resultados da organização, aumentando o foco nos objetivos comuns; 5) *Propriedade partilhada*: permite alinhar os interesses dos colaboradores e outros *stakeholders*; 6) *Partilha de informação*: informar os funcionários sobre as atividades em curso, uma vez que a transparência dos objetivos

da empresa e da sua situação face ao colaborador, promove o aumento dos níveis de envolvimento, traduzindo-se em aumentos de produtividade; 7) *Participação e delegação*: permite a tomada de decisão mais próxima da ação e aumenta o autocontrolo; 8) *Equipas autogeridas*: simplificação de processos, redução de burocracias, aumento da capacidade de autonomia e decisão; 9) *Formação e desenvolvimento de competências*: formação contínua, atualização dos conhecimentos, capacidade de enfrentar novos desafios e envolventes adversas; 10) *Mobilidade interna*: confere flexibilidade, na medida em que alarga as competências; 11) *Igualitarismo simbólico*: diminuição dos símbolos que distanciam as pessoas; 12) *Redução das diferenças nos salários*: permite reduzir as estratégias de “agrado” e de competição para a obtenção de recursos; e por último, 13) *Promoção a partir de dentro*: favorece atitudes de empenho a longo-prazo, estimulando o desenvolvimento através da formação e, para além disso, sinaliza o comprometimento da organização para com os trabalhadores.

Os efeitos desta diferenciação interna permitem que a entidade evolua de um individualismo autocentrado para um individualismo centrado na organização (Simons, 1995; Baron *et al.*, 2009).

Na Gestão Estratégica de Recursos Humanos, a nuclearidade da comunicação impõe-se, pela importância de assegurar que os fluxos comunicacionais que atuam a 360° em torno dos membros da organização, ocorram de forma fluída, sem interferências (Simons, 1995). O foco na relevância da comunicação permite criar um sentimento de pertença, aumentando a coesão social com incremento da confiança e motivação. Para além disso, o feedback permite que o conhecimento seja transmitido, facilitando o aprofundamento de competências, com natural aumento do nível de autonomia de cada colaborador (Flamholtz, 1996).

Assim, pode-se inferir que a Gestão Estratégica de Recursos Humano age no sentido de valorizar o capital humano, aumentando o sentimento de pertença, a motivação e, conseqüentemente, a performance, daqueles que constituem a empresa (Bontis *et al.*, 1999; Martin *et al.*, 2008; Baron *et al.*, 2009). Ainda assim, uma organização verdadeiramente estratégica tem de persistir numa atitude de melhoria contínua, ambicionando incrementar a qualidade dos seus processos (Eccles, 1991; Chenhall e Langfield-Smith, 2007).

3.4.2. Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua

De acordo com a literatura, a qualidade define-se como sendo a capacidade de um conjunto de características intrínsecas a um produto, sistema ou processo, para satisfazer os requisitos dos clientes e de outras partes interessadas (ISO 9001:2000). Autores como, Juran (1974) e Crosby (1979), definem qualidade como “aptidão ao uso” e “conformidade com as especificações”, respetivamente. Não é, portanto fácil, a definição de “qualidade”, que terá de ser adaptada ao contexto em que é referenciada.

Quando se fala de qualidade, importa referir qual a origem dos seus problemas. Pires (2012), cria uma lista das principais causas de problemas da qualidade, atribuindo uma percentagem a cada um, consoante a sua relevância: *a*) erros humanos (12%); *b*) métodos de inspeção (10%); *c*) especificações erradas (16%); *d*) falta de provas suficientes (novas conceções/métodos/materiais) (36%); *e*) planificação (14%); *f*) imprevistos (8%) e, *g*) outros (4%).

Deming (1986) propõe um dos modelos clássicos da qualidade, com o objetivo de permitir às organizações a criação de um movimento contínuo de melhorias:

1. Estabelecer objetivos estáveis, com vista à melhoria dos produtos e serviços;
2. Adotar uma filosofia de gestão da qualidade;
3. Não depender exclusivamente da inspeção para aceitar a qualidade;
4. Não utilizar apenas o preço para conduzir o negócio mas sim, minimizar os custos totais;
5. Melhorar de forma contínua qualquer processo de planeamento, produção e prestação de serviços;
6. Instituir a formação *on the job*;
7. Adotar e edificar a liderança na direção;
8. Eliminar o medo;
9. Eliminar as barreiras funcionais entre áreas;
10. Eliminar *slogans*, exortações e cartazes dirigidos aos trabalhadores dos níveis mais baixos;
11. Eliminar indicadores monetários para os trabalhadores e numéricos para a gestão;
12. Eliminar as barreiras que dificultem o orgulho pelo trabalho realizado; sistemas de pontuações anuais ou de mérito;
13. Instituir um sistema de formação e auto melhoria para todos os colaboradores;
14. Envolver toda a equipa no trabalho de alcançar os objetivos da mudança.

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um Balanced Scorecard

Mais recentemente, a EFQM (European Foundation for Quality Management) desenvolveu um modelo de gestão pela qualidade total, em que os conceitos fundamentais da excelência são (EFQM 2012):

- Orientação para resultados equilibrados;
- Valor acrescentado para os clientes;
- Liderança com visão, inspiração e integridade;
- Gestão por processos;
- Sucesso através das pessoas;
- Promoção/Fomento da Criatividade e da Inovação;
- Desenvolvimento de parcerias;
- Responsabilidade por um futuro sustentável.

O modelo da EFQM compreende nove grandes critérios (cotados em 1000 pontos), divididos em dois grupos: os meios e os resultados, como pode ser visto na figura seguinte:

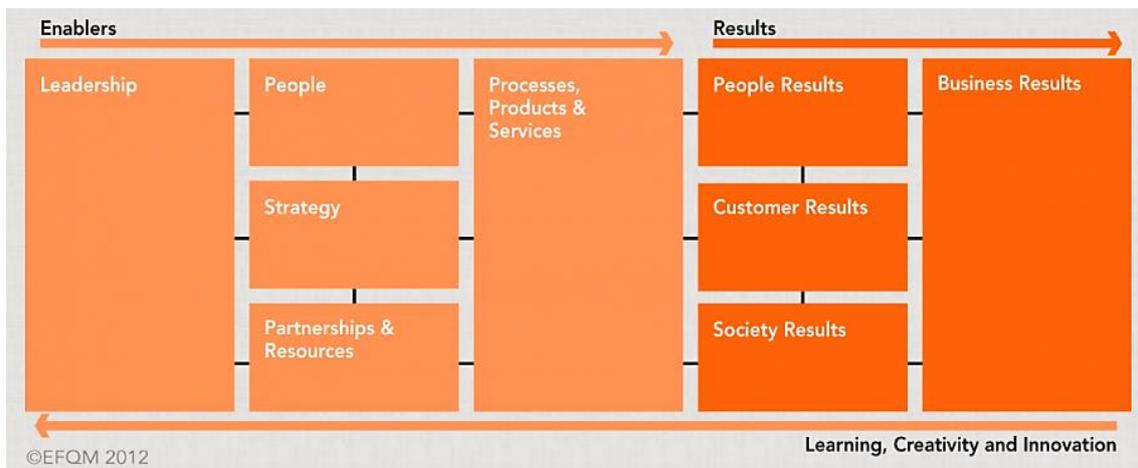


Figura 2. Modelo EFQM (Fonte: EFQM, 2012)

A avaliação e a pontuação fazem-se de acordo com a lógica RADAR (Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Aperfeiçoamento).

De forma resumida, o modelo baseia-se no pressuposto de que as organizações excelentes atingem resultados superiores de desempenho de forma sustentável, que satisfazem ou excedem as expectativas de todas as partes interessadas (EFQM, 2012).

Não obstante os modelos de qualidade, a melhoria contínua tem um papel fulcral quando uma organização pretende melhorar os seus níveis de desempenho, sendo para isso necessário que se defina o caminho a percorrer e o já percorrido (Eccles, 1991; Pires, 2012). Para uma política de melhoria contínua, é necessário o uso daquilo que são ações corretivas e preventivas.

Assim, as ações corretivas são tomadas para eliminar as causas conhecidas das não conformidades, com o intuito de impedir a sua replicação. Já as ações preventivas são dirigidas às potenciais causas de não conformidades, que ainda não ocorreram. Ambas as ações devem ter o grau adequado à dimensão dos problemas e serem proporcionais aos riscos previsíveis (Pires, 2012).

A ISO (9001:2000) reforça outro dos métodos de uma política de melhoria contínua, o ciclo PDCA. Este ciclo inclui quatro processos: 1) Planear (analisar desvios; providenciar recursos; estabelecer objetivos); 2) Executar (implementação do processo); 3) Verificar (monitorização e avaliação do processo) e, 4) Atuar (comunicação, avaliação e melhoria contínua).

Para que as ações de melhoria contínua sejam bem-sucedidas, é fundamental que seja institucionalizado um processo autossustentado: ao nível da organização, através dos procedimentos de ações corretivas de revisão do sistema e definição de objetivos; ao nível operacional, através de grupos abertos (ou fechados) de resolução de problemas (Pires, 2012).

Infere-se então, que os sistemas de qualidade e melhoria contínua otimizados, nunca estão concluídos (Eccles, 1991). A procura de excelência nunca acaba, mas desta procura deve surgir um constante fluxo de melhoria e inovação, permitindo a criação de valor e capacidade de resiliência.

3.4.3. Resiliência e Criação de Valor

No ano de 1985, Porter surge com o conceito de “cadeia de valor”: conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores, ciclos de produção e de venda e, fase da distribuição final, até aos serviços pós-venda que auxiliam o cliente.

Para este autor, a análise de valor consiste na relação entre o contributo que o produto/serviço traz para a satisfação das necessidades e os esforços necessários para o produzir.

Quando uma organização analisa a sua cadeia de valor, consegue compreender qual a sua vantagem competitiva; tem a possibilidade de rever as práticas de negócio de modo a antecipar as tendências de mercado; ao antecipar-se tem a oportunidade de divulgar as regras do negócio; consegue visualizar de forma complexa toda a informação da empresa; permite a si mesma avaliar a rentabilidade das operações e o posicionamento dos seus produtos; tem competências para promover a evolução do desempenho dos processos e, por último, consegue detetar qualquer necessidade emergente de reposicionamento estratégico e realinhamento (Porter, 1985).

Uma empresa só é lucrativa se o valor criado, exceder o custo da realização das atividades que criam valor. Para conseguir uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, a entidade deve desenvolver as suas atividades com um custo baixo ou, então, deve prestar os seus serviços através de uma estratégia de diferenciação (Porter, 1985).

Com a globalização e crescente nível de concorrência, as empresas que sobrevivem são aquelas que, não só conseguem criar valor através de vantagens competitivas sustentáveis, como também, desenvolvem a capacidade preventiva de se adaptarem caso a sua envolvente se altere de forma inesperada: as chamadas organizações resilientes.

Na visão de Lengnick-Hall *et al.* (2009), a resiliência organizacional consiste na capacidade para recuperar de situações inesperadas e/ou adversas e voltar ao funcionamento normal após o sucedido.

De acordo com estes autores, uma organização resiliente tem a capacidade de olhar para além da recuperação, otimizando capacidades organizacionais que permitem criar novas oportunidades. A resiliência implica utilizar situações adversas como ponto de partida para desenvolver competências de renovação, transformação e criatividade.

Ainda na lógica de pensamento de Lengnick-Hall *et al.* (2009), importa distinguir este conceito de outros que, apesar de, serem suscetíveis de interpretação como sinónimos, são no entanto, capacidades organizacionais que contribuem para a resiliência: a) Flexibilidade – capacidade de mudar rapidamente a baixo custo; b) Agilidade –

capacidade de aplicar rapidamente movimentos competitivos dinâmicos e inteligentes e,
c) Adaptabilidade – capacidade de reestabelecer o ajustamento à envolvente.

Mais tarde, os autores Lengnick-Hall *et al.* (2011) definiram três tipos de elementos que integram uma organização resiliente:

- Cognitivos: desenvolvimento de uma orientação concetual virada para o futuro; uma visão da própria organização como uma entidade em movimento.
- Comportamentais: aumento do portefólio de ações e de estratégias potenciais passíveis de serem usadas em situações inesperadas, com base em rotinas bem estabelecidas.
- Contextuais: fortalecimento das relações intra e inter-organizacionais que facilitam as respostas à complexidade da envolvente.

As organizações resilientes têm o hábito de relacionar pequenos erros com potenciais falhas gerais no sistema; para além disso, existe uma constante preocupação com a possibilidade de falha que leva a um estado de “consciência inteligente”. Estas entidades encorajam os trabalhadores para tentarem detetar e comunicar erros, mesmo que para isso seja necessária uma interrupção temporária das atividades (Vogus e Sutcliffe, 2007). Esta noção de imperfeição faz com que se crie uma necessidade intrínseca de melhoria contínua.

Existem assim, comportamentos chave que permitem a deteção e correção de erros de forma atempada, minimizando resultados adversos (Vogus e Sutcliffe, 2007):

1. Analisar proactivamente e atempadamente possíveis vulnerabilidades nos processos ou sistemas;
2. Questionar a formação adquirida;
3. Discutir as capacidades humanas e organizacionais que permitem uma performance segura;
4. Promover a aprendizagem com os erros que já ocorreram;
5. Delegar decisões aos mais experientes na área de incidência, independentemente do seu lugar na hierarquia.

Um comportamento resiliente implica que o sucesso seja visto de forma cautelosa e, também, que não se subestime o potencial do inesperado. Por outras palavras, a resiliência implica que as empresas compreendam que, o modelo de gestão utilizado precise de

manutenção constante, as medidas de ação possam estar incompletas e, as operações sejam suscetíveis a erros.

A combinação de uma política de criação de valor e resiliência possibilita que as organizações consigam reforçar e melhorar a sua performance de forma ininterrupta, ganhando vantagem competitiva, aumentando o seu nível de adaptabilidade e minimizando a hipótese de ações que comprometam o seu sucesso.

É neste contexto de procura pela melhoria contínua, criação de valor e rigor na qualidade que, através do direcionamento do departamento para uma gestão estratégica e resiliente, se pretende devolver um mapa estratégico que constitua a base de elaboração de um *Balanced Scorecard* para a Direção de Recursos Humanos da RTP.

3.4.4. A conceção do *Balanced Scorecard*

Segundo Kaplan e Norton (2000) a formulação de grandes estratégias é uma arte, no entanto, a descrição da estratégia não deve ser uma manifestação artística. A capacidade de desenvolver uma estratégia de maneira rigorosa e disciplinada, aumenta a probabilidade de êxito da sua implementação.

O início deste projeto deu-se com a definição da visão, missão e valores da Direção de Recursos Humanos, características estas estruturadas com base nas declarações apresentadas na Ordem de Serviço nº13 (2014), porém adaptadas à gestão estratégica que se pretende aprimorar.

Após a elucidação do foco a atingir, foram definidos objetivos *core* que pretendem, a curto-prazo, redirecionar o departamento para uma gestão sustentável e de melhoria contínua. Assim, a intenção das metas estabelecidas passa por alcançar o equilíbrio económico, com custos operacionais ajustados às receitas; obter ganhos de eficiência e produtividade; promover uma cultura de desempenho através do desenvolvimento de competências e processos e, desenvolver processos de qualidade e melhoria contínua.

Neste enquadramento, foi esquematizado um mapa estratégico onde são indicadas as relações gerais de causa-efeito para os objetivos a atingir. A estrutura deste mapa coloca as perspetivas Financeira e do Cliente no topo do alinhamento: por um lado, existe uma estratégia vincada da empresa em reduzir os custos, que não é possível contornar, por outro lado, os clientes são a perspetiva *core* para o trabalho da Direção de Recursos

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um Balanced Scorecard

Humanos. Assim, a missão e a visão têm uma influência direta na definição dos objetivos financeiros, cujo intuito é aumentar a sustentabilidade do departamento, para que este possa continuar a cumprir aquilo a que se propõe e, do cliente, onde se pretende aumentar o nível de satisfação. Por sua vez, os valores atuam na perspetiva de desenvolvimento e inovação, uma vez que é aqui que se encontram as metas que promovem princípios como a igualdade, a confiança e a ética. Já esta preocupação em garantir, o bem-estar dos recursos humanos, acentua o desempenho eficaz e eficiente, na medida em que há um aumento do nível de motivação, com conseqüente aperfeiçoamento dos processos internos. Como conseqüência, surge a melhoria da perceção que os clientes têm do trabalho desenvolvido e o aumento da sustentabilidade com a melhoria de eficiência operacional, tendo repercussões positivas para os elementos do departamento, que vêm o seu esforço ser reconhecido, impelindo-os a manter o ciclo de busca pela excelência.

A figura seguinte esquematiza o mapa desenvolvido com o intuito de clarificar a estratégia espelhada na missão, visão e valores, definindo os objetivos necessários para cumprir a sua efetivação.

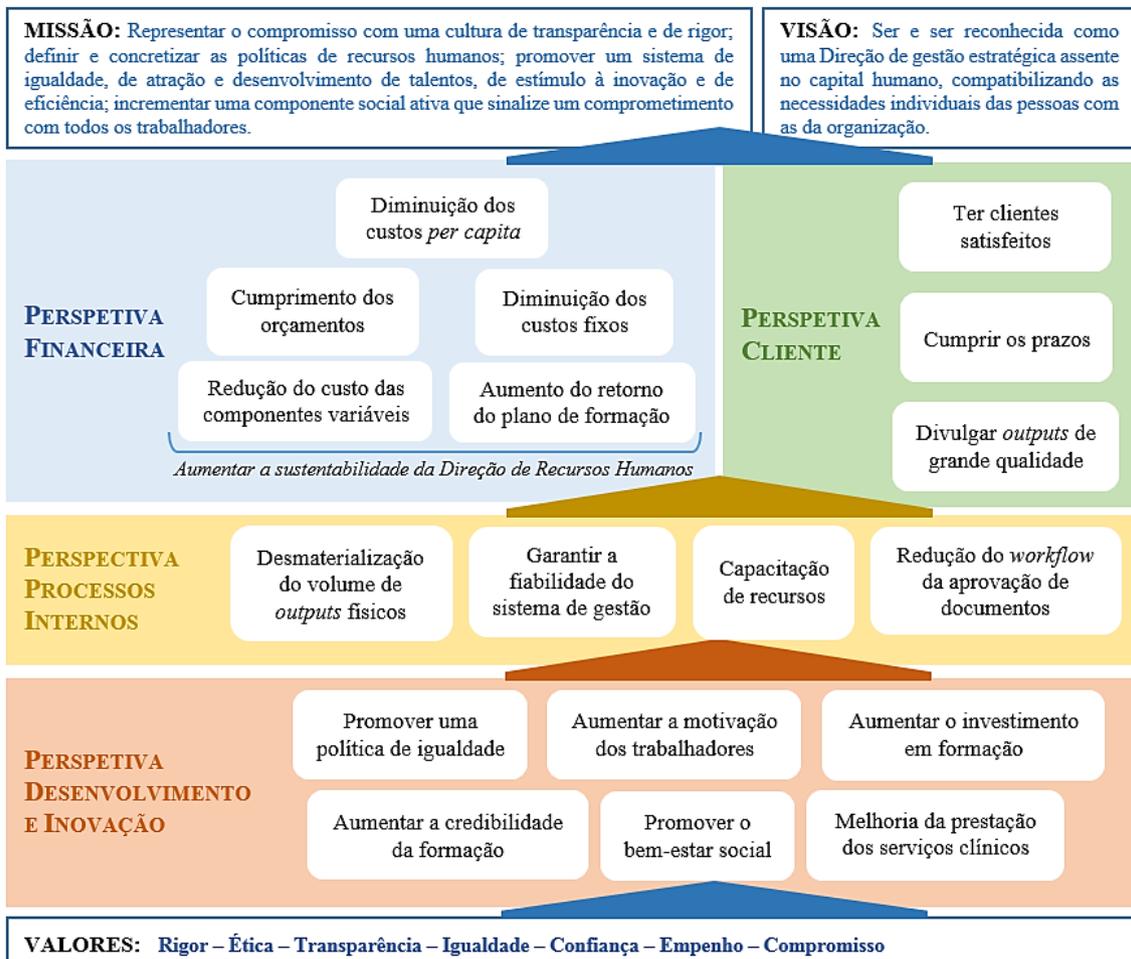


Figura 3. Mapa estratégico desenvolvido para a Direção de Recursos Humanos

Como indicado na literatura, o mapa estratégico permite a conceção do *Balanced Scorecard*, escolhido para este projeto por ser considerado um sistema de controlo eficaz e eficiente na monitorização do cumprimento de objetivos pré-definidos para o departamento. O cumprimento destes objetivos foi definido para o ano de 2020, considerando que a implementação deste sistema estaria concluída no final do ano 2017. Mais se informa, que os objetivos e metas definidas para este projeto, se tratam de propostas, tendo em conta a análise do enquadramento e das necessidades da Direção. Esclarece-se ainda que os *targets* para cada objetivo foram aprovados pela DRH.

Os **objetivos da perspetiva financeira** foram concebidos com vista ao aumento da sustentabilidade do departamento de Recursos Humanos. Importa referir que estes objetivos são da responsabilidade do Conselho de Administração, que estabelece metas para todas as direções da empresa. No entanto, existem dois objetivos que podem ser controlados de forma direta pelo departamento: a diminuição dos custos fixos e a medição do retorno do investimento no plano de formação. Segue detalhe dos constituintes definidos para esta perspetiva:

- **Diminuição dos custos *per capita*:** a DRH monitoriza a diminuição dos *custos per capita* das restantes direções, enquanto controla o próprio cumprimento da meta. Estes custos discriminam a rúbrica salarial “gastos com pessoal” por colaborador. Incluem o somatório das componentes fixas e variáveis. É um objetivo definido pelo Conselho de Administração. A meta bianual proposta consiste na sua redução em 2% até 2020.
- **Cumprimento dos orçamentos:** a DRH monitoriza e analisa os desvios das restantes direções da empresa, enquanto controla o seu próprio orçamento, que não deverá diferenciar-se do gasto “real”. É um objetivo definido pelo Conselho de Administração. A meta bianual proposta consiste na redução do desvio entre o orçamento e o “real” em 90% até 2020.
- **Redução das componentes variáveis:** a DRH monitoriza a diminuição das componentes variáveis de todas as direções da empresa, enquanto controla o próprio cumprimento da meta. São rúbricas variáveis: os gastos com ajudas de custo (alojamento, deslocações, comunicações) + subsídio de horário + trabalho suplementar + comissões por objetivo de venda + gastos com serviços de saúde.

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um Balanced Scorecard

É um objetivo definido pelo Conselho de Administração. A meta bianual proposta consiste na sua redução em 2% até 2020.

- **Redução das componentes fixas:** a DRH controla a diminuição das remunerações fixas, com conseqüente redução das contribuições para a SS e para a CGA (responsável pela gestão do regime de segurança social dos funcionários públicos). É um objetivo definido pelo Conselho de Administração. A meta bianual proposta consiste na sua redução em 1% até 2020.
- **Retorno do investimento (ROI) no plano de formação:** a DRH gere o plano de formação que é integrado na empresa. Para o cálculo do ROI é necessário analisar os benefícios líquidos da formação, através da avaliação do impacto da mesma. Assim, deverão ser recolhidos e analisados os dados de medição da performance considerados relevantes (exemplo: avaliação de desempenho, nível de capacitação com conseqüente redução de custos, *etc.*), traduzindo-os posteriormente, em medidas de criação de valor, com o objetivo de calcular o valor acrescentado. Este é um objetivo definido pelo Conselho de Administração. A meta bianual proposta consiste no seu aumento em 10% até 2020.

Os **objetivos da perspetiva do cliente** foram concebidos com vista a valorizar a satisfação dos clientes do departamento de Recursos Humanos. A DRH tem como principais *stakeholders*: o Estado Português (acionista); o Conselho de Administração; as Direções da empresa; os colaboradores; os sindicatos; a comissão de trabalhadores e os cidadãos portugueses, como consumidores pagantes. Aqui entra também o papel fundamental da DRH na prestação de informação às várias entidades fiscalizadoras da RTP, como a Inspeção Geral Finanças, o Tribunal de Contas, a Autoridade Tributária e Aduaneira, a Entidade Reguladora para a Comunicação Social, entre outras. Segue detalhe dos constituintes definidos para esta perspetiva:

- **Ter clientes satisfeitos:** a DRH pretende transmitir aos seus clientes credibilidade, eficácia e confiança, influenciando o seu nível de satisfação, que deverá ser medido com base em inquéritos. É um objetivo definido pela Direção de Recursos Humanos. A meta bianual proposta consiste em atingir uma quota de 99% até 2020.
- **Divulgar outputs de grande qualidade:** a DRH pretende que o seu serviço seja visto com mérito. Assim, importa monitorizar o nível de reclamações dos clientes,

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um Balanced Scorecard

que podem ter origem nas falhas de informação, cumprimento de prazos, qualidade do serviço, *etc.* É um objetivo definido pela Direção de Recursos Humanos. A meta bianual proposta consiste em atingir uma quota de 1% até 2020.

- **Cumprir os prazos:** a entrega de relatórios é uma das tarefas *core* da DRH. A importância do cumprimento dos prazos é fundamental para garantir a imagem de rigor e seriedade do departamento, transmitindo um sentimento de confiança aos clientes. É um objetivo definido pela Direção de Recursos Humanos. A meta bianual proposta consiste em atingir uma quota de 100% até 2020.

Os **objetivos da perspetiva dos processos internos** foram concebidos com vista a aumentar a eficiência operacional do departamento de Recursos Humanos, tornando os processos menos obsoletos, permitindo a execução de um maior número de tarefas no menor tempo possível. Segue detalhe dos constituintes definidos para esta perspetiva:

- **Desmaterialização do volume de *outputs* físicos:** ao ser uma Direção que emite um elevado número de *outputs*, é uma prática corrente a impressão e arquivo de todos eles para efeitos de possíveis auditorias. No entanto, para além de alguns arquivos já terem expirado a sua validade, existem inúmeros outros que são impressos e arquivados sem uma razão legal, apenas por opção do técnico que os manuseia. Pretende-se então privilegiar o arquivo digital em prol do arquivo em papel. É um objetivo definido pela Direção de Recursos Humanos. A meta bianual proposta consiste em atingir uma quota de 1% até 2020.
- **Garantir a fiabilidade do sistema de gestão:** para a DRH é fulcral ter um sistema de gestão fidedigno e seguro, que seja o mais eficaz e eficiente possível. Para garantir esse objetivo, pretende-se analisar o número de erros no sistema. É um objetivo definido pela Direção de Recursos Humanos. A meta bianual proposta consiste numa redução de 25% até 2020.
- **Capacitação de recursos:** de forma a garantir a sustentabilidade da DRH, um dos seus principais objetivos consiste em garantir a máxima eficiência entre o número de pessoas que são necessárias por tarefa. Pretende-se capacitar os trabalhadores, através do aumento do número de horas de formação interna, para exercerem novas funções que lhes permitam evoluir em termos profissionais contribuindo para uma cultura de promoção do desempenho. É um objetivo definido pela

Direção de Recursos Humanos. A meta bianual proposta consiste num aumento de 10% até 2020.

- **Redução do *workflow* da aprovação de documentos:** passam pela DRH um elevado número de processos burocráticos (internos e de direções externas) que necessitam da assinatura da Diretora. Este nível de burocracia faz com que os processos sejam morosos e que possam até falhar prazos. Com este objetivo pretende-se reduzir o *workflow* da aprovação de documentos através do *empowerment* e delegação de responsabilidades (alguns documentos poderiam ser assinados pelo Subdiretor e, outros, pelos Responsáveis de Área). É um objetivo definido pela Direção de Recursos Humanos. A meta bianual proposta consiste numa diminuição de 20% até 2020.

Os **objetivos da perspetiva de desenvolvimento e inovação** foram concebidos com o propósito de fomentar uma cultura de desempenho, focada na igualdade, excelência, motivação e bem-estar social. Segue detalhe dos constituintes definidos para esta perspetiva:

- **Promover uma cultura de igualdade:** a igualdade é um dos valores *core* da DRH. A elaboração de um novo modelo de carreiras, permitirá estabelecer faixas remuneratórias consoante as habilitações académicas e as funções a desempenhar em cada cargo, sem discriminação por género. Além disso, com o desenvolvimento da tecnologia e criação de novas funções, o novo modelo pretende concretizar uma descrição de funções exaustiva, permitindo a cada colaborador compreender quais as suas tarefas e responsabilidades. É um objetivo definido pela Direção de Recursos Humanos. A meta bianual proposta consiste no desenvolvimento e implementação do modelo até 2020.
- **Aumentar a motivação:** a DRH preocupa-se com o seu capital humano, pois é ele que mantém a empresa em funcionamento. A concretização de um novo modelo de avaliação de desempenho e reconhecimento do mérito pretende ser simultaneamente menos complexo, mais flexível, mais estável e, acima de tudo, que constitua fator de estímulo e motivação para todos os trabalhadores, ao transmitir um sentimento de confiança e justiça. É um objetivo definido pela Direção de Recursos Humanos. A meta bianual proposta consiste no desenvolvimento e implementação do modelo até 2020.

- **Aumento do investimento na formação:** a DRH prioriza o desenvolvimento do talento, ambicionando a excelência empresarial. Assim, pretende-se aumentar a oferta formativa existente na empresa, com base a atrair e estimular os colaboradores a seguirem uma filosofia de conhecimento contínuo. É um objetivo definido pela Direção de Recursos Humanos. A meta bianual proposta consiste no aumento em 20% até 2020.
- **Melhoria da prestação dos serviços clínicos:** a DRH não descarta a importância da prestação de serviços na área social. Com o aumento da idade da reforma, existe a preocupação em elevar a disponibilidade e acessibilidade dos serviços clínicos, através do aumento do número de consultas de enfermagem com vista à promoção da saúde, prevenção da doença e diagnóstico precoce da doença. É um objetivo definido pela Direção de Recursos Humanos. A meta bianual proposta consiste no aumento em 15% até 2020.
- **Promover o bem-estar social:** a DRH tem a responsabilidade de definir a cultura comportamental da empresa. Assim, o desenvolvimento de um novo código de ética e conduta, pretende estimular comportamentos positivos que promovam a ajuda e o respeito mútuo, assinalando aqueles que são considerados intoleráveis e que estarão sujeitos a sanções. É um objetivo definido pela Direção de Recursos Humanos. A meta bianual proposta consiste no desenvolvimento e implementação do código até 2020.
- **Aumentar a credibilidade da formação:** uma das grandes apostas da DRH consiste em oferecer um ótimo portefólio de formação interna. Um dos grandes objetivos do departamento passa por obter a Certificação da Área de Formação, concedida pela DGERT, com vista a garantir uma oferta rigorosa, credível e de qualidade, que constituirá uma mais-valia para todos aqueles que usufruam da mesma. É um objetivo definido pela Direção de Recursos Humanos. A meta bianual proposta consiste em obter a Certificação até 2020.

Os objetivos previamente descritos pretendem dar consistência a uma estratégia de recursos humanos direcionada para a promoção da igualdade, da excelência e rigor, do talento, da formação, da confiança e do bem-estar social e, principalmente, do compromisso em compatibilizar as necessidades individuais com as da organização.

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um
Balanced Scorecard

De seguida são apresentados, de forma detalhada, os quatro *scorecards* definidos para a Direção de Recursos Humanos da RTP. Foi também definida uma sugestão de planificação da implementação do *Balanced Scorecard* para o departamento, com o intuito de esboçar quais os passos necessários e qual o plano temporal previsto para a uma hipotética execução.

Balanced Scorecard								
Perspetiva Financeira								
Objetivo	Medida	Target	Fórmula	Frequência	Quem mede	Origem dos dados	Quem faz uso da medida	O que fazem
Aumentar a sustentabilidade da Direção de Recursos Humanos	Custo per capita	Redução em 2% até 2020	$[[\text{Custo per capita (ano } n+2) - \text{Custo per capita (ano } n)] / \text{Custo per capita (ano } n)] * 100$	A ser medido dentro de 2 anos ou de 1 em 1 ano para efeitos estratégicos.	Sub-área de indicadores	SAP	C.A. e diretores de Recursos Humanos	Verificam o cumprimento do objetivo e revêem a estratégia.
	Desvio dos orçamentos para os reais	Redução em 90% até 2020	$[[\text{Valor dos gastos reais (ano } n+2) - \text{Valor de gastos previstos no orçamento (ano } n)] / \text{Valor de gastos previstos no orçamento (ano } n)] * 100$					
	Peso das componentes variáveis	Redução em 2% até 2020	$[[\text{Valor componentes variáveis (ano } n+2) - \text{Valor componentes variáveis (ano } n)] / \text{Valor componentes variáveis (ano } n)] * 100$					
	Peso das componentes fixas	Redução em 1% até 2020	$[[\text{Valor componentes fixas (ano } n+2) - \text{Valor componentes fixas (ano } n)] / \text{Valor componentes fixas (ano } n)] * 100$					
	Retorno do investimento do plano de formação	Aumento em 10% até 2020	$(\text{Benefícios líquidos da formação} / \text{Custo da formação}) * 100$					
Perspetiva do Cliente								
Objetivo	Medida	Target	Fórmula	Frequência	Quem mede	Origem dos dados	Quem faz uso da medida	O que fazem
Cumprir os prazos	Outputs entregues <i>on time</i>	Ter uma quota de 100% até 2020	$(\text{N}^\circ \text{ de outputs entregues } on \text{ time} / \text{N}^\circ \text{ total de pedidos}) * 100$	A ser medido dentro de 2 anos ou de 1 em 1 ano para efeitos estratégicos.	Sub-área de indicadores	SAP e registos excel	C.A. e diretores de Recursos Humanos	Verificam o cumprimento do objetivo e revêem a estratégia.
Divulgar <i>outputs</i> de grande qualidade	Reclamações	Ter uma quota de 1% até 2020	$(\text{N}^\circ \text{ de reclamações} / \text{N}^\circ \text{ total de pedidos}) * 100$					
Ter clientes satisfeitos	Nível de satisfação	Ter uma quota de 99% até 2020	Resultados de inquéritos a realizar			Inquéritos		

Figura 4. Balanced Scorecard para a Direção de Recursos Humanos: Perspetiva Financeira e Perspetiva do Cliente

Balanced Scorecard								
Perspetiva dos Processos Internos								
Objetivo	Medida	Target	Fórmula	Frequência	Quem mede	Origem dos dados	Quem faz uso da medida	O que fazem
Desmaterialização do volume de <i>outputs</i> físicos	Número de arquivos	Redução em 25% até 2020	$[(N^{\circ} \text{ de arquivos (ano } n+2) - N^{\circ} \text{ de arquivos (ano } n)] / N^{\circ} \text{ de arquivos (ano } n) * 100$	A ser medido dentro de 2 anos ou de 1 em 1 ano para efeitos estratégicos.	Sub-área de indicadores	Zonas de arquivo	C.A. e diretores de Recursos Humanos	Verificam o cumprimento do objetivo e revêem a estratégia.
Garantir a fiabilidade do sistema de gestão	Erros no sistema	Ter uma quota de 1% até 2020	$N^{\circ} \text{ de erros no sistema} * 100$			SAP		
Capacitação de recursos	Nº de horas de formação	Aumento em 10% até 2020	$[(N^{\circ} \text{ de horas de formação (ano } n+2) - N^{\circ} \text{ de horas de formação (ano } n)] / N^{\circ} \text{ de horas de formação (ano } n) * 100$			Inquéritos		
Redução do <i>workflow</i> da aprovação de documentos	Tempo médio para aprovação de um documento	Diminuição em 20% até 2020	Realização de inquéritos					
Perspetiva do Desenvolvimento e Inovação								
Objetivo	Medida	Target	Fórmula	Frequência	Quem mede	Origem dos dados	Quem faz uso da medida	O que fazem
Promover uma política de igualdade	Modelo de carreiras	Definir e implementar um novo modelo até 2020	Resultados de inquéritos a realizar	A ser medido dentro de 2 anos.	Sub-área de indicadores	Inquéritos	C.A. e diretores de Recursos Humanos	Verificam o cumprimento do objetivo e revêem a estratégia.
Aumentar a motivação dos trabalhadores	Modelo de desempenho e reconhecimento de mérito	Definir e implementar um novo modelo até 2020	Resultados de inquéritos a realizar					
Aumentar o investimento em formação	Oferta formativa	Aumentar em 20% até 2020	$N^{\circ} \text{ de novas ações de formação} * 100$	A ser medido dentro de 2 anos ou de 1 em 1 ano para efeitos estratégicos.	Sub-área de indicadores	SAP	C.A. e diretores de Recursos Humanos	Verificam o cumprimento do objetivo e revêem a estratégia.
Melhoria dos serviços clínicos prestados	Nº de consultas de enfermagem	Aumentar em 15% até 2020	$[(N^{\circ} \text{ de consultas (ano } n+2) - N^{\circ} \text{ de consultas (ano } n)] / N^{\circ} \text{ de consultas (ano } n) * 100$			Inquéritos		
Promover o bem-estar social	Código de ética e conduta	Definir e implementar um novo código até 2020	Realização de inquéritos	A ser medido dentro de 2 anos.	DGERT	SAP	C.A. e diretores de Recursos Humanos	Verificam o cumprimento do objetivo e revêem a estratégia.
Aumentar a credibilidade da formação	Obter certificação da área de formação	Ter uma quota de certificação de 100% sobre as ações de formação até 2020	Processo de certificação instituído pela DGERT					

Figura 5. Balanced Scorecard para a Direção de Recursos Humanos: Perspetiva dos Processos Internos e Perspetiva do Desenvolvimento e Inovação

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um Balanced Scorecard

Sugestão de planificação da implementação do <i>Balanced Scorecard</i> desenvolvido para a Direção de Recursos Humanos												
Ações	ANO 2017											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Definição da estratégia, missão e objetivos atingir	█											█
Contacto com consultoras na área do Controlo de Gestão	█											
Análise de propostas e seleção	█	█										
Reuniões para alinhamento do processo		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Formação sobre BSC ao Conselho de Administração, Diretora e Sub-Diretor de Recursos Humanos					█	█				█		
Formação sobre BSC aos Responsáveis de Área, Coordenadores e restantes elementos do departamento					█	█				█		
Implementação do BSC no departamento de Recursos Humanos							█	█	█	█		
Fase de testes experimentais							█	█	█			
Avaliação e monitorização do sistema							█	█	█	█	█	█
Maturação do projeto (verificação da necessidade de redefinição de metas e objetivos)										█	█	█

Figura 6. Sugestão de planificação da implementação do *Balanced Scorecard* desenvolvido para a Direção de Recursos Humanos

O BSC permitirá à Direção de Recursos Humanos, o tratamento da informação respetiva a cada Área do departamento; permitirá medir a qualidade, medir a eficiência e o cumprimento dos objetivos; possibilitará a minimização de erros e aperfeiçoamento dos processos; estabelecerá um conjunto de métricas para o aumento da eficiência e análise de gestão; proporcionará a uniformização da informação transmitida para o exterior e, ainda, contribuirá para uma informação atempada e rigorosa.

Similarmente, este sistema ambiciona promover a sua correta utilização por todos os elementos da DRH; assessorar os diretores nas análises económicas e/ou financeiras; permitir uma gestão resiliente através da revisão da estratégia e das metas definidas e, também, assegurar uma tomada de decisão estratégica consciente e fundamentada, com vista à melhoria contínua do departamento.

Para o seu sucesso será necessário o envolvimento dos elementos da Direção, que após terem formação sobre o sistema que se pretende introduzir, deverão participar na discussão e clarificação da estratégia, com o intuito de desenvolverem um sentimento de pertença e utilidade, onde cada um se sentirá como parte fundamental para a obtenção dos objetivos propostos (Braam e Nijssen, 2004). Na opinião destes autores, todos os trabalhadores deverão ser envolvidos neste processo, desde os diretores, responsáveis de área e coordenadores até aos técnicos operacionais e administrativos do departamento.

Numa fase inicial de testes experimentais e avaliação do sistema, o BSC será estruturado através de ferramentas do Microsoft Office como o Excel e PowerPoint, que permitirão testar a utilidade da informação e, caso necessário, rever indicadores. Posteriormente, caso se valide o contributo deste sistema, a intenção será implementá-lo em SAP que é atualmente o *software* de gestão utilizado pela empresa.

Em modo conclusivo, a eficácia deste sistema de medição da performance, dependerá do esforço de cada um dos elementos que fazem parte da Direção, sem exceção. Dependerá da importância que cada colaborador dá à necessidade de mudança da estratégia e da forma como sente que pode contribuir. Para isso é preciso uma estrutura comunicacional contínua, franca e motivadora, deixando de lado as distâncias hierárquicas, fazendo prevalecer uma cultura de igualdade, característica de equipas coesas e motivadas.

4. CONCLUSÕES

4.1. Conclusões/Contributos

Num mercado concorrencial em que a lei do mais apto se impõe, as organizações são forçadas a reinventarem o seu *modus operandi* de forma a garantir a sua sustentabilidade. No entanto, a redefinição dos métodos de trabalho ou a disponibilização de uma nova oferta de serviços, não garante, por si só, a sobrevivência das entidades, pois existe o risco de imitação por parte da indústria. Assim, pode-se inferir que a verdadeira vantagem competitiva das empresas, está nas pessoas que as constituem.

O capital intelectual desempenha assim um papel fulcral na subsistência das entidades, pois armazena o fluxo de conhecimento de cada empresa. Porém, de nada adianta a existência de um capital intelectual rico, se o *know-how* não for transmitido a todos os intervenientes. Este paradigma remete-nos para a importância da gestão do capital humano que, ao contrário da gestão de recursos humanos, em que as pessoas são vistas como custos, vê os colaboradores como pessoas com diferentes vivências, valores, desejos e ambições.

A gestão do capital humano impele a que organização crie estratégias de motivação que fomentem o trabalho em equipa, possibilitando a partilha de conhecimento numa relação “mentor-aprendiz” entre os funcionários. Aprender a aprender torna-se um lema seguido por todos aqueles que pretendem contribuir, não só para a valorização da empresa, como para o seu enriquecimento pessoal.

Contudo, importa ressaltar que nem sempre é possível alcançar este equilíbrio entre, a motivação intrínseca do colaborador, em atingir, o que considera ser, os objetivos da empresa, e, os reais objetivos que a própria empresa se propõe alcançar. Como tal, a organização deve dar primazia à importância do controlo, para conseguir direccionar as ações para um determinado propósito.

Para além de monitorizar os resultados que são obtidos, o controlo permite alinhar os comportamentos dos trabalhadores, induzindo-os a agirem de forma previamente deliberada, com vista à obtenção de metas estrategicamente desenhadas. Tendo consciência da importância que o controlo assume numa gestão eficiente, a RTP tem uma

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um Balanced Scorecard

área de Controlo de Gestão alocada à Direção Financeira, onde é feito um acompanhamento dos objetivos operacionais das diversas áreas da empresa.

São deveres principais desta área garantir o planeamento de curto e médio prazo das áreas operacionais na vertente de controlo de gestão; avaliar os custos incorridos, desvios e medidas de correção; controlar a disponibilidade orçamental e avaliação dos impactos; monitorizar o cumprimento e adequação dos processos administrativos de suporte de forma a assegurar informação de gestão relevante, fiável e em tempo útil e, também, assessorar, na perspetiva económico-financeira as Direções Operacionais nas decisões de atividade ou investimento. Esta área é, ainda, responsável pela elaboração do orçamento anual da empresa, assim como, pela coordenação do plano de atividades e integração das propostas orçamentais.

Uma vez que este estudo incide na Direção de Recursos Humanos da RTP, importa analisar o que é feito em termos de controlo de gestão no departamento. Assim, verificou-se que existe uma subárea de Indicadores alocada à área de Gestão Administrativa de Recursos Humanos, que visa monitorizar as variáveis trabalhadas pela Direção.

Esta subárea assegura a elaboração do Balanço Social e Quadros de Pessoal; procede à recolha, tratamento e fornecimento de elementos quantitativos sobre os recursos humanos para cumprimento de obrigações legais ou de cooperação com entidades oficiais; elabora de forma sistemática indicadores para apoio à gestão dos recursos humanos; coordena a elaboração e o controlo dos orçamentos de gastos e de exploração, da Direção; assim como, apoia na resposta a solicitações externas, nomeadamente, da parte da Autoridade para as Condições de Trabalho e demais organismos oficiais, designadamente, Ministérios com a tutela do emprego, segurança social, finanças e saúde.

Com este enquadramento da realidade do controlo de gestão na RTP, pode-se inferir que a sua tendência segue uma ótica maioritariamente financeira, de análise de custos contabilísticos. No entanto, como já referido, uma fração de grande peso, do valor da empresa, está sob a forma intangível, não podendo ser medido de forma exata.

Sendo a Direção de Recursos Humanos a responsável pela gestão das pessoas que permitem à empresa ser aquilo que é, torna-se fundamental a preocupação em garantir práticas de gestão estratégica, privilegiando a importância do capital humano, da melhoria

contínua, da criação de valor e da qualidade, procurando desenvolver competências de resiliência que permitam o seu sucesso perante obstáculos inesperados.

No sentido de aprimorar o controlo de gestão implementado nesta Direção, foi analisada a literatura sobre sistemas de medição da performance, sendo o *Balanced Scorecard* (BSC) aquele que obtém maior aprovação pela comunidade científica. Este sistema propõem a utilização de um conjunto de indicadores do desempenho, definidos pelos gestores, que permitam o equilíbrio entre indicadores externos, voltados para os acionistas e os clientes, e os indicadores internos, voltados para os processos, para a inovação, para a aprendizagem e para o crescimento (Kaplan e Norton, 1992).

De forma resumida, o BSC pretende um equilíbrio entre as medidas de resultados e as medidas que determinam o desempenho futuro, combinando indicadores financeiros e não financeiros. O processo de construção de um BSC tem início com uma reinterpretação da visão ou estratégia de longo prazo da organização. A intenção é produzir fatores-chave de sucesso para cada perspetiva, que possam ser traduzidos em medidas críticas (Bontis *et al.*, 1999).

O alinhamento entre os indicadores de performance e a estratégia facilita, não só, a comunicação daquilo que se ambiciona, como também, ao promover a padronização das ações dos colaboradores, impulsiona o reajuste da posição da empresa (Kaplan e Norton, 2000). Além disso, o BSC foca-se nos esforços de mudança e estimula a aprendizagem organizacional ao nível do topo, uma vez que possibilita que a estratégia seja testada em tempo real, possibilitando a sua revisão consoante as necessidades.

Deste modo considerou-se que o BSC seria um sistema adequado para fazer parte do controlo de gestão da Direção de Recursos Humanos. O processo de conceção deste sistema, iniciou-se com a redefinição da visão, missão e valores do departamento, direcionando estes elementos para a gestão estratégica que se pretende fomentar. Os objetivos *core* e as respetivas relações de causa-efeito, foram estruturados com o intuito de alcançar o equilíbrio económico, com custos operacionais ajustados às receitas; obter ganhos de eficiência e produtividade; promover uma cultura de desempenho através do desenvolvimento de competências e processos e, desenvolver processos de qualidade e melhoria contínua.

O Controlo de Gestão no departamento de Recursos Humanos da RTP: Conceção de um Balanced Scorecard

Os objetivos da perspetiva financeira foram concebidos com vista ao aumento da sustentabilidade do departamento de Recursos Humanos: *a)* diminuir os custos *per capita*; *b)* cumprir dos orçamentos; *c)* reduzir as componentes variáveis; *d)* reduzir as componentes fixas e, *e)* aumentar o retorno do investimento no plano de formação.

Os objetivos da perspetiva do cliente foram concebidos com vista a valorizar a satisfação dos clientes: *a)* ter clientes satisfeitos; *b)* divulgar outputs de grande qualidade e, *c)* cumprir os prazos de entrega.

Os objetivos da perspetiva dos processos internos foram concebidos com vista a aumentar a eficiência operacional: *a)* desmaterialização do volume de outputs físicos; *b)* garantir a fiabilidade do sistema de gestão; *c)* aumentar a capacitação de recursos e, *d)* reduzir o *workflow*.

Os objetivos da perspetiva de desenvolvimento e inovação foram concebidos com o propósito de fomentar uma cultura de desempenho, focada na igualdade, excelência, motivação e bem-estar social: *a)* promover uma cultura de igualdade; *b)* aumentar o nível de motivação; *c)* aumentar o investimento na formação; *d)* melhorar a prestação dos serviços clínicos; *e)* promover o bem-estar social e, *f)* aumentar a credibilidade da formação.

O BSC permitirá à Direção de Recursos Humanos, fortalecer a sua sustentabilidade; trabalhar a qualidade dos seus processos internos; melhorar a perceção de empenho e mérito transmitida para os clientes e, ainda, prestar um serviço que motive os colaboradores a fazerem mais e melhor, todos os dias. Além disso, esta Direção estará apta para se tornar resiliente, na medida em que lhe será possível supervisionar, em tempo real, a pertinência da estratégia definida, fortalecendo as bases para a tomada de decisão.

4.2. Limitações

São várias as críticas feitas ao *Balanced Scorecard*, no entanto, a maior limitação, na minha opinião, é o facto do seu sucesso depender exclusivamente da entrega que cada elemento da equipa, estiver disposto a dar. Desta forma, torna-se essencial o envolvimento de todos os membros da Direção, que após terem a formação necessária sobre o sistema, deverão participar ativamente no processo de construção deste elemento. Só desta forma, será possível para cada trabalhador, entender qual a verdadeira importância da redefinição da estratégia e qual o caminho adequado para a atingir. A qualidade da comunicação desempenha um papel fulcral, sendo necessário quebrar os preconceitos que existem entre as diferentes linhas hierárquicas, objetivando criar uma equipa proactiva, forte e motivada.

O *Balanced Scorecard* é feito sob medida para cada parte da organização. O alinhamento descendente da visão e direção permite que cada unidade de negócio adapte os seus próprios objetivos para contribuir eficazmente para os objetivos da empresa. Assim, o processo de criação deste sistema exige muita compreensão e compromisso (Chavan, 2009). Esta exclusividade pode ser um obstáculo na medida em que não permite às empresas que queiram implementar o sistema, terem um termo comparativo.

Eccles (1991) reforça que o mais efetivo para cada empresa depende da sua história, cultura e estilo de gestão. No entanto todas as organizações deverão fazer um esforço para contornar os problemas com soluções baseadas em novos princípios. O autor saliente que é necessário reconhecer que após começar, a revolução nunca mais termina.

Braam e Nijssen (2004) alertam para o facto de diferentes formas de implementação e uso do BSC poderem ter diferentes efeitos na performance da organização. Os autores consideram que o BSC não melhora a performance de forma automática, sendo considerado um bom conceito, no entanto com linhas orientadoras vagas. Além disso, alertam para a possibilidade de desmotivação na eventualidade de ser necessário efetuar mais do que uma tentativa de definição e implementação para obter sucesso. Esta desmoralização pode ser mais evidenciada no caso em que as expectativas dos gestores sejam muito elevadas.

De acordo com Bryant *et al.* (2004) para que o esforço de melhoria e inovação englobe toda a organização, é necessário passar do processo típico de gestão, caracterizado pelo

topo da hierarquia como responsável pela resolução dos problemas, para uma organização integrada onde o topo hierárquico resolve os problemas estratégicos, os quadros intermédios dirigem a sua ação para a resolução de problemas do seu âmbito e aos trabalhadores operacionais são confiados os problemas desse nível de ação, seguindo uma lógica de gestão *top-down*.

4.3. Oportunidades de Investigação Futura

A investigação empírica sobre o *Balanced Scorecard* tem sido fortemente orientada para o sector privado. No entanto, similarmente, as organizações do setor público tendem a procurar métodos que possibilitem a melhoria das suas práticas de gestão de desempenho. Assim, existe uma necessidade crescente de compreender as especificidades e os desafios da implementação deste sistema, também para este setor.

Pode-se inferir que a Direção de Recursos Humanos assume uma natureza de serviço partilhado, na medida em que procura a eficácia e eficiência contínuas, com o intuito de melhorar e uniformizar os seus processos, possibilitando a redução de custos e aumentando o nível de qualidade dos serviços prestados ao público. Neste âmbito, o nível de investigação que existe é bastante escassa, sendo um tema a desenvolver.

A aplicação de estudos sobre o BSC nas empresas portuguesas é, igualmente, muito escassa, pelo que seria interessante desenvolver pesquisas neste sentido, que possibilitassem a outras empresas constatarem a operacionalidade do sistema.

Outra oportunidade de investigação surge na rigidez das quatro perspetivas definidas no BSC. Seria aliciante inferir a pertinência de uma quinta perspetiva ou a vantagem em se alargar o espectro de abrangência das perspetivas já existentes.

Por último, constatou-se a dificuldade em estabelecer correlações de causa e efeito entre os indicadores. Deste modo, o desenvolver de pesquisas sobre métodos auxiliares, que apoiassem a ligação correlacional entre vários indicadores, constituiria um apoio para o sucesso da implementação deste sistema.

BIBLIOGRAFIA

- Ahn, H. (2001). Applying the balanced scorecard concept: An experience report. *Long Range Planning*, 34, 441-461.
- Amin, M.; Ismail, W.; Rasid, S., & Selemani, R. (2014). The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University. *The TQM Journal*. 26(2), 125-142.
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: A role for the balanced scorecard? *Management Decision*. 44(10), 1441-1460.
- Ax, C., & Bjørnenak, T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations – The case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16, 1-20.
- Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review*. 75(1), 65-92.
- Baron, A., Armstrong, M., & Henriques, P. F. (2009). *Gestão do capital humano*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Bhimani, A., & Langfield-Smith, K. (2007). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management Accounting Research*, 18(1), 3-31.
- Bilhim, J. (2011). *Questões actuais de gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17(4), 391-402.
- Braam, G. J. M., & Nijssen, E. J. (2004). Performance effects of using the balanced scorecard: A note on the dutch experience. *Long Range Planning*, 37(4), 335-349.
- Bryant, L.; Jones, D. A., & Widener, S. K. (2004). Managing value creation within the firm: An examination of multiple performance measures. *Journal of Management Accounting Research*, 16, 107-131.
- Butler A.; Letza, S. R., & Neale, B. (1997). Linking the Balanced Scorecard to strategy. *Long Range Planning*, 30(2), 242-253.
- Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*. 28(5), 393-406.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple perspectives of performance measures. *European Management Journal*, 25(4), 266-282.

- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free : The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.
- Cruz, C. P. (2009). *Balanced scorecard*. Porto: Vida Económica.
- Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15, 135-153.
- Decoene, V., & Bruggeman, W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers motivation in a balanced scorecard setting". *International Journal of Operations & Production Management*, 26(3/4), 429-448.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, Massachusetts: MIT Center for Advanced Educational Services.
- Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*. JanFeb, 131-137.
- Epstein, M., & Manzoni, J. F. (1998). Implementing corporate strategy: From tableaux de bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203.
- Flamholtz, E. (1996). Effective organizational framework: A framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14(6), 596-611.
- Gomes, A. P. S. (2007). *O balanced scorecard*. Lisboa: Publisher Team.
- Hassabelnaby, H. R.; Said, A. A., & Wier, B. (2003). An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of Management Accounting Research*, (15), 193-223.
- Jazayeri, M., & Scapens, R. W. (2008). The business values scorecard within BAE Systems: The evolution of a performance measurement system. *The British Accounting Review*, 40, 48-70.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, A. (2015). *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*. Lisboa: Áreas Editora.
- Juran, J. M. (1974). *Quality control handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*. Sep-Oct, 134-147.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Linking the Balanced Scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.

K Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996c). Knowing the score. *Financial Executive*. NovDec, 30-33.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard Business Review*. Mar, 100-109.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*. Jan, 63-77.

Kaplan, R. S. (2012). The balanced scorecard: Comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 8(4), 539-545.

Lengnick-Hall, C. A.; Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*. *Human Resource Management Review*, 21, 243–255.

Lengnick-Hall, M. L.; Lengnick-Hall, C. A.; Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64–85.

Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, measurement, and reporting*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

Madsen, D., & Stenheim, T. (2015). The Balanced Scorecard: A Review of Five Research Areas. *American Journal of Management*, Vol. 15(2), 24-41.

Marr, B., Schiuma, G. & Neely, A. (2004). Intellectual capital - Defining key performance indicators for organisational knowledge assets. *Business Process Management Journal*, 10(5), 551-569.

Murteira, M. (2004). *O que é economia do conhecimento*. Lisboa: Quimera.

Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research. Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-1277.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Olve, N. G., Ray, J., & Wetter, M. (1999). *Performance drivers : a practical guide to using the balanced scorecard*. Chichester: John Wiley & Sons.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.

Pires, A. R. (2012). *Sistemas de gestão da qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage – Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: A survey. *California Management Review*, 43(2), 139-160.

Russo, J. (2006). *Balanced scorecard para PME*. Lisboa: Lidel.

Sales, F. (1996). *O sistema de controlo interno da empresa*. Lisboa: Instituto de Emprego e Formação Profissional.

Shameem, A., & Khan, B. (2012). A Study on the Emerging Dimensions of Strategic HRM in Different Subsectors of IT Industry. *The IUP Journal of Management Research*. 11(2), 65.

Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*. MarApr, 80-88.

Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice-Hall.

Serrano, A. M. S., & Fialho, C. J. F. (2002). *Gestão do conhecimento*. Lisboa: FCA.

Soderberg, M., Kalagnanam, S., Sheehan, N., & Vaidyanathan, G. (2011). When is a balanced scorecard a balanced scorecard? *International Journal of Productivity and Performance Management*. 60(7), 688-708.

Tuomela, T. S. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16, 293-320.

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, pp 3418-3422

BLIBLIOGRAFIA DA EMPRESA

Acordo da Empresa (2015). Lisboa: Rádio e Televisão de Portugal, S.A.

Código de Ética (2012). Lisboa: Rádio e Televisão de Portugal, S.A.

Ordem de Serviço nº5 (2008). Lisboa: Rádio e Televisão de Portugal, S.A.

Ordem de Serviço nº13 (2014). Lisboa: Rádio e Televisão de Portugal, S.A.

Ordem de Serviço nº30 (2015). Lisboa: Rádio e Televisão de Portugal, S.A.

Ordem de Serviço nº31 (2015). Lisboa: Rádio e Televisão de Portugal, S.A.

Relatório e Contas (2014). Lisboa: Rádio e Televisão de Portugal, S.A.

Relatório e Governo Societário (2014). Lisboa: Rádio e Televisão de Portugal, S.A.

PÁGINAS DA WEB

EFQM (2012). EFQM Model. <http://www.efqm.org/efqm-model>. Site consultado a 02.09.2016

Museu Virtual RTP (2016). A história da rádio e televisão: Acontecimentos, pessoas e objetos. http://museu.rtp.pt/#/pt/galeria_historica. Site consultado a 20.02.2016

Portefólio de conteúdos media da RTP. <http://www.rtp.pt>. Site consultado a 01.03.2016