

**A PERFORMANCE E O DESEMPENHO NO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA BANCA
– ESTUDO DE CASO**

Lucie Nunes Barreira

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

Orientadora:
Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar, ISCTE-IUL
Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Outubro, 2018

RESUMO

Atualmente, a excelência é um requisito mínimo para a sustentabilidade das organizações, dado que existe a necessidade da procura constante pela qualidade, a melhoria contínua, a redução de custos, a eficiência operacional, a criação de valor e a retenção e motivação dos colaboradores.

O controlo de gestão tem vindo a ganhar importância acompanhando o crescente aumento da complexidade nas organizações. Assim, torna-se necessário desenvolver e implementar estratégias e metodologias com vista à criação de valor. O *Balanced Scorecard* potencia o alinhamento estratégico assim como o alinhamento a diversos departamentos da organização.

Este projecto visa o desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão para o Departamento de Recursos Humanos do Banco. Surge no momento em que a organização se depara com o processo de transferência de departamentos e por consequência, de projectos.

O principal objetivo deste trabalho é uma proposta de um sistema de controlo de gestão para a medição e acompanhamento da *Performance* deste departamento, sendo as mais valias de maior relevância no sentido prático, contribuindo para o alinhamento estratégico do departamento com os objetivos da organização.

Palavras chave:

Sistema de Controlo de Gestão, *Performance*, Desempenho, *Balanced Scorecard*, Recursos Humanos

JEL: M10 – *General*, M12 – *Personnel Management*

ABSTRACT

Currently, excellence is a minimum requisite for the sustainability of organisations given the need for the constant search of quality, continuous improvement, cost reduction, operational efficiency, creation of value, retention and motivation of collaborators.

Management control has gained increasing importance and has accompanied the growing complexities in organisations. This has created the need to develop and implement strategies and methodologies with the perspective of value creation. The Balance Scorecard permits the strategic alignment as well as the alignment of various departments within the organisation.

This project aims to develop a management control system of the Bank's Human Resources department. This occurs at a time when the organisation is faced with the process of transferring departments and consequently, projects.

The main objective of this work rests in proposing a system of management control to assess and monitor the performance of this department with the added value of greater relevance for the practical application of the strategic alignment of the department with the objectives of the organisation.

Key words:

Management Control Systems, Performance, Balanced Scorecard, Human resources

JEL: M10 – *General*, M12 – *Personnel Management*

AGRADECIMENTOS

Este projecto é fruto de um percurso de bastante trabalho, com algumas dificuldades, porém ultrapassadas com o apoio de quem me acompanha neste percurso.

À minha orientadora, Professora Doutora Generosa do Nascimento, pela exímia orientação, estímulo e boa disposição no decorrer deste projecto.

Aos meus amigos que sempre compreenderam todos os “não posso” ao longo deste percurso, pois sabiam o quanto este objetivo era importante para mim.

À minha irmã, por estar sempre presente em todos os momentos da minha vida.

Ao meu pai, por todo o apoio e carinho que me tem dado e por estar sempre de mãos dadas comigo.

Às minhas colegas de trabalho, por toda a motivação dada ao longo da elaboração deste projeto.

À minha mãe, que enquanto esteve connosco fisicamente sempre me inspirou e transmitiu os maiores valores da vida, certamente agora está muito feliz, continuando a acompanhar-me sempre em todos os meus passos.

A todos deixo o meu muito obrigado!

Índice

INTRODUÇÃO.....	1
1.REVISÃO DA LITERATURA.....	3
1.1 A importância do controlo de gestão nas organizações.....	3
1.2 Os Sistemas de Controlo de Gestão e Planeamento Estratégico.....	6
1.3 Métodos de Gestão de <i>Performance</i>	8
1.3.1 A importância de Gestão de <i>Performance</i>	8
1.3.2 A Avaliação Financeira de <i>Performance</i>	9
1.4 Modelos de Avaliação da <i>Performance</i>	11
1.4.1 O Controlo Orçamental.....	11
1.4.2 <i>Tableau du Bord</i>	12
1.4.3 O <i>Balanced Scorecard</i>	14
1.4.3.1 A integração dos <i>Balanced Scorecard</i> no âmbito dos Sistemas de Controlo de Gestão.....	21
1.4.3.2 Dificuldades na implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	24
1.4.4 O <i>Dashboard</i>	25
1.4.4.1 Integração dos <i>Dashboard</i> no âmbito dos Sistemas de Controlo de Gestão..	26
1.5 <i>Balanced Scorecard</i> e <i>Dashboard</i> – Política de Comunicação.....	27
1.6 <i>Performance</i> e Desempenho.....	27
2. MÉTODO.....	29
2.1 Metodologia.....	29
2.2 Técnicas de recolha de dados.....	30
2.3 Tratamento de dados.....	31
3.DIAGNÓSTICO.....	32
3.1 Breve caracterização da organização.....	32
3.1.1 Análise da estratégia da organização.....	32
3.2 Caracterização do Departamento de Recursos Humanos.....	33
3.3 Recrutamento e seleção.....	35
3.4 Avaliação do desempenho.....	36
3.4.1 Gestão de carreiras.....	36
3.4.2 Formação e desenvolvimento de competências.....	37
3.4.3 Remunerações.....	37
3.4.4 Análise SWOT do Departamento de Recursos Humanos e fatores críticos.....	38
3.5 Resultado da entrevista e do <i>Focus Group</i>	39
3.6 Análise Crítica.....	40

4. PROJETO DE INTERVENÇÃO	44
4.1 <i>Balanced Scorecard</i>	44
4.2 Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho	51
4.3 Avaliação da <i>Performance</i>	57
4.4 Sistema de recompensas	59
CONCLUSÃO.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS	72

Índice de Tabelas

Tabela 1. Principais fatores críticos e possíveis indicadores de <i>performance</i> na perspectiva financeira	18
Tabela 2. Principais factores críticos e possíveis indicadores de performance na perspectiva do cliente	19
Tabela 3. Principais factores críticos e possíveis indicadores de performance na perspectiva dos processos internos	20
Tabela 4. Principais factores críticos e possíveis indicadores de performance na perspectiva do desenvolvimento organizacional.....	21
Tabela 5. Definição de conceitos associados à definição de indicadores	22
Tabela 6. Definição de conceitos associados à definição de indicadores – Exemplo prático.....	23
Tabela 7 - Avaliação de Desempenho Individual - Componentes	52
Tabela 8 - Componentes da Avaliação de Desempenho Organizacional.....	52

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma do departamento de recursos humanos	34
Figura 2 - Mapa estratégico desenvolvido para o departamento de recursos humanos .	45
Figura 3 - <i>Balanced scorecard</i> para o departamento de recursos humanos: Perspetiva Financeira	49
Figura 4 - <i>Balanced scorecard</i> para o departamento de recursos humanos: Perspetiva Cliente.....	49
Figura 5 - <i>Balanced scorecard</i> para o departamento de recursos humanos: Perspetiva Processos Internos	49
Figura 6 - <i>Balanced scorecard</i> para o departamento de recursos humanos: Perspetiva do desenvolvimento e da Inovação.....	50
Figura 7 - Sugestão de Planificação da implementação do <i>Balanced scorecard</i> desenvolvido para o Departamento de recursos humanos.....	50
Figura 8 – Modelo de Avaliação de Desempenho da Organização.....	53
Figura 9 - Correspondência entre grau de concretização dos objetivos e a classificação atribuída.....	53
Figura 10 – Perfil profissional.....	55
Figura 11 - Avaliação de desempenho por objetivos (exemplo).....	56
Figura 12 - Avaliação de desempenho por competências (exemplo).....	56
Figura 13 - Avaliação de desempenho final (exemplo).....	56

INTRODUÇÃO

Num cenário em que existe cada vez mais concorrência e que nos deparamos com cortes orçamentais, por consequência, a redução de custos, e com alguma instabilidade dos mercados, as organizações sentiram a necessidade de desenvolver modelos de gestão mais eficazes e competitivos, que se centram na gestão por objetivos e na *Performance* organizacional. Contrariamente a uma gestão orientada para o controlo, este novo modelo enfatiza a gestão dos resultados e de competências. Com estas alterações, as organizações devem alinhar esforços, para que se possa conseguir definir e implementar uma estratégia com o objetivo do aumento da sua *Performance*.

É importante que as organizações desenvolvam capacidades de criar, de forma contínua, novas competências e que se foquem na melhoria dos seus processos internos, na redução custos e na satisfação de clientes, na otimização dos recursos e no aproveitamento dos conhecimentos e capacidades dos colaboradores da organização. Para que este objetivo seja assegurado, é necessário que exista controlo e uma avaliação das várias áreas de atuação da organização, para que se alcancem os objetivos propostos. No caso da área de negócio em estudo, a banca, sabendo que se insere num contexto rígido devido às normas do sistema bancário, a estratégia adotada é de muita importância para que a organização apresente solidez e se destaque no mercado financeiro que é altamente competitivo. Torna se assim necessária a perceção da importância da avaliação através de métricas que antes não eram valorizadas.

É assim que o *Balanced Scorecard* surge, sendo uma ferramenta completa que permitirá traduzir a visão e a missão de uma organização através de medições de desempenho facilmente compreensíveis por todos os colaboradores da organização. Em simultâneo, esta ferramenta pode colocar em prática a estratégia da organização assim como também a torna compreensível a todos os colaboradores, para que cada um entenda qual é que poderá ser o seu contributo para o sucesso da organização.

Este modelo foi desenvolvido na década de 90, sendo considerado como a ferramenta de maior sucesso ao nível das organizações e, que apresenta impactos na gestão estratégica, na gestão da mudança e na avaliação do desempenho da organização. Este modelo define uma interdependência entre quatro vertentes que são: clientes, financeira, processo interno e inovação e aprendizagem. Permite assim, uma interligação entre indicadores internos e externos.

A Performance e o desempenho no departamento de recursos humanos na banca – Estudo de caso

Para este trabalho, pretende se desenvolver um modelo de gestão de *Performance* no Departamento de Recursos Humanos, tendo como objetivo uma gestão mais eficaz e eficiente de todos os seus recursos, para melhorar a sua sustentabilidade e criar condições de resiliência para que este se consiga adaptar face a situações adversas de origem inesperada. Pretende se também quantificar a qualidade do seu serviço para assim dar lugar à promoção do desenvolvimento de processos que contribuam para a melhoria contínua

Atendendo aos objetivos propostos nos capítulos seguintes, é desenvolvida uma revisão de literatura, com o pressuposto de fundamentar este projeto, seguindo se a metodologia de investigação utilizada, um diagnóstico que engloba a caracterização do Departamento de Recursos Humanos, a elaboração de uma proposta de intervenção e as principais conclusões e contribuições do projeto para o departamento em estudo.

1.REVISÃO DA LITERATURA

1.1 A importância do controlo de gestão nas organizações

Todas as organizações exigem um controlo, sabendo que são compostas por capital humano, funções e perspetivas diferentes (Simons, 1995). Não havendo um sistema para motivar o desempenho com vista às metas organizacionais, os indivíduos tendem a agir de forma a que possam cumprir as suas próprias necessidades e objetivos pessoais ao invés das necessidades e objetivos coletivos (Flamholtz, 1996; Simons, 2000).

Desta forma, a principal função dos sistemas de controlo de gestão é contornar este tipo de ação, ao criar um grau satisfatório de congruência entre as metas de carácter individual e organizacional (Flamholtz, 1996), sabendo que quanto maior for o número de pessoas numa organização, maior é a necessidade de existência de um mecanismo de controlo organizacional.

Segundo Flamholtz (1996), o objetivo da elaboração de sistemas de controlo formais é o de atingir um nível de controlo adequado, obedecendo a um equilíbrio. Desta forma, para motivar os colaboradores a adotarem um comportamento alinhado com os objetivos da organização, os sistemas de controlo de gestão devem obedecer aos seguintes parâmetros que se complementam entre si:

- Capacidade de motivar pessoas para a tomada de decisões que vão de encontro com os objetivos da organização;
- Capacidade de disponibilizar informações relativas aos resultados das operações e ao grau de eficiência dos trabalhadores no desempenho das suas funções;
- Capacidade em implementar planos estratégicos definidos pela organização.

No quadro de um sistema de controlo, para atingir os objetivos da organização, os comportamentos devem acompanhar as ações, facilitados pelo desenvolvimento de estruturas de processos técnicos (Flamholtz, 1996). O objetivo final do sistema de controlo de gestão não é controlar os comportamentos específicos 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).

Um sistema de controlo de gestão representa o conjunto de processos de recolha e de utilização de informação, em que o objetivo passa por vigiar e governar a evolução da

organização a todos os níveis. Assim, o controlo representa o processo de comparação do desempenho atual com o desempenho desejado (Sales,1996)

É sugerido que um sistema de controlo de gestão irá possibilitar a canalização dos recursos de uma organização para a sua própria transformação, para que esta possa evoluir e atingir objetivos. Este sistema de gestão deve ser mantido de fácil observação por todos, para que se evite um desvio maior do que é desejável (Cruz, 2009).

A estrutura e a cultura organizacional surgem também como sistemas de controlo que abrangem os seguintes subsistemas:

- Subsistema de planeamento: quadro decisional dos objetivos e metas e os meios para os atingir;
- Subsistema operacional: sistema para a concretização das tarefas requeridas no decorrer do dia a dia da realização das atividades das organizações;
- Subsistema de medição: sistema de imputação de uma escala que permita a avaliação dos diferentes ângulos do comportamento organizacional e do nível de desempenho;
- Subsistema de *feedback*: o *feedback* corretivo concerne a informação sobre o desenrolar das operações que compõem o sistema operacional, enquanto que o *feedback* avaliativo documenta sobre o grau de qualidade do sistema;
- Subsistema de avaliação e recompensa: direcionado para os instrumentos de avaliação de desempenho e sistema de recompensas. É a componente final do sistema de controlo na organização.

Para que um sistema de controlo seja eficaz, é necessário ter em conta a relevância comportamental na identificação dos procedimentos que são necessários para atingir as metas organizacionais. Esse resultado é obtido através da validade comportamental na estratégia de motivação, para que os comportamentos sejam alinhados com os objetivos da organização, bem como pela fiabilidade comportamental, em que esta será mais elevada, se as metas forem congruentes com as metas organizacionais. Para que o sistema de controlo seja eficaz e permita evitar comportamentos disfuncionais que terão repercussões negativas para a organização, as características mencionadas têm de estar reunidas (Flamholtz, 1996).

A Performance e o desempenho no departamento de recursos humanos na banca – Estudo de caso

Para Cruz (2009), a aplicação de um sistema de controlo permitirá à organização de passar do nível em que se encontra para o nível ao qual aspira no futuro.

As organizações que pretendem obter posições de liderança no futuro têm de saber pensar estrategicamente, ou seja, rever constantemente a sua posição no mercado competitivo, reconhecendo as suas competências (Simons, 2000). De qualquer forma, têm de conhecer as preferências dos clientes e, mais do que isso, antecipá-los e exceder as suas expectativas, focando-se nas oportunidades superando os obstáculos (Sales 1996; Flamholtz, 1996).

A gestão do desempenho nas organizações, durante uma parte do século XX, seria baseada, principalmente em informações que eram facultadas pelo departamento de contabilidade, isto é, apenas com base nos indicadores económicos e financeiros (Simons, 2000; Cruz, 2009).

Surgiu assim, a necessidade de desenvolver outros instrumentos de avaliação de desempenho em que os seus objetivos permitissem (Jordan *et al.*, 2015):

- Recorrer a indicadores financeiros e não financeiros para a definição de cada objetivo e a determinação de metas;
- Estabelecer a correlação entre os indicadores e a estratégia definida;
- Estabelecer relações de causa efeito entre os objetivos e as metas extensivo a todos os departamentos da organização;
- Favorecer o acompanhamento e controlo de execução para que os responsáveis possam avaliar a situação do momento, assim como prever problemas eventuais e questionar objetivos e metas previstas;

Os instrumentos práticos de gestão são importantes na gestão estratégica empresarial, mas devem ter especial atenção às necessidades dos gestores (Jordan *et al.*, 2015).

Estes autores apresentam assim um conjunto de princípios do controlo de gestão:

- Os instrumentos de controlo de gestão não abrangem só a dimensão financeira, sendo também os objetivos da organização de várias naturezas;
- A descentralização da decisão é considerada como condição no exercício do controlo de gestão;
- O controlo de gestão é uma ferramenta orientada para o futuro;

- O controlo de gestão integra um sistema de sanções e recompensas que o complementam (Jordan *et al.*, 2015).

Conclui-se assim que as pessoas no interior da organização e no contexto do controlo de gestão desempenham um papel fundamental, sendo assim importante o envolvimento de todas as pessoas envolvidas na organização.

1.2 Os Sistemas de Controlo de Gestão e Planeamento Estratégico

Segundo Simons (1995), a coordenação e o empenho dos responsáveis, são a essência do controlo de gestão. Permitem aos responsáveis alcançarem os objetivos definidos a curto prazo no âmbito dos mercados e meios existentes. O plano estratégico, quanto a ele, é o ponto de partida do processo de controlo de gestão (Jordan *et al.*, 2015).

Inicialmente, Anthony (1965, citado em Carensy, 2012), apresentou o controlo de gestão como uma metodologia que faz com que os recursos sejam obtidos e utilizados de forma eficaz, atendendo aos objetivos definidos pela organização.

Não só o controlo de gestão é um modelo que assegura conjugação e coerência entre os objetivos e os planos de curto e longo prazo, como também tem por fim de assegurar que os mesmos sejam aplicados com eficiência e eficácia. (Flamholtz, 1996; Simons, 2000). Também tem como objetivo assegurar que os mesmos sejam aplicados com eficiência e eficácia. Segundo Jordan (Jordan *et al.*, 2015), na ausência do planeamento estratégico, o controlo de gestão não teria a perspetiva de médio e longo prazo.

Para não só manter, como também elevar os níveis de *Performance*, de modo à enfrentar os desafios da realidade organizacional, os modelos de gestão incidem na necessidade de integração e flexibilidade (Paim *et al.*, 2008). Desta forma, o controlo organizacional não pode ser concebido como um sistema fechado, mas sim como um sistema com conotação humana e aberto, que influencia os membros da organização e o seu ambiente na persecução da estratégia e dos objetivos organizacionais.

Para a realização do controlo de gestão, vários modelos têm sido desenvolvidos para a medição da *performance* da organização (Marr *et al.*, 2004). Estes modelos remetem nos para a estratégias, assim como todos os objetivos a atingir, definindo indicadores que permitem alcançar as metas estabelecidas.

Vários estudos designam o *Balanced Scorecard* como o modelo de liderança comparativamente a outros sistemas de medição de *performance*. Esta, é uma metodologia que é de possível adaptação, que ganha significados diferentes e em vários contextos, como também reconhece a necessidade de satisfazer os objetivos de vários *stakeholders*, dando assim ao *Balanced Scorecard* notoriedade no mundo da gestão (Rigby, 2001; Jazayeri & Scapens, 2008; Chavan, 2009).

Enquanto o *Tableau du Bord* é composto por um conjunto de várias informações estruturadas de forma piramidal, paralelo à hierarquia dos centros de responsabilidade, o *Balanced Scorecard* é caracterizado como sendo um instrumento de ligação das operações à estratégia, tendo como objetivo 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 a missão e partilha da visão (Jordan *et al.*, 2015).

Ahn (2001) e Jordan *et al.* (2015), apontaram as características mais comuns ao *Balanced Scorecard* e ao *Tableau du Bord*:

- Medem a *Performance* dos colaboradores, dos departamentos ou organizações em várias vertentes;
- Destacam dados de natureza financeira e não financeira para melhor conhecimento do desempenho e metas propostas;
- Encaminham se para a qualificação dos objetivos e fatores críticos, quer sejam de natureza interna ou externa;
- Empenham-se na obtenção da informação para proporcionar aos gestores, indicadores fundamentais, tendo a possibilidade de desagregação;
- Pretendem a personalização dos indicadores às responsabilidades e poder de decisão que é detido pelos responsáveis
- Apelam à comunicação e diálogo interno;
- Permitem determinar os montantes de prémios e incentivos baseados na avaliação de desempenho.

1.3 Métodos de Gestão de *Performance*

1.3.1 A importância de Gestão de *Performance*

Para encarar a competitividade no mercado global, os sistemas de avaliação revestem cada vez mais importância para o desenvolvimento das organizações (Anderson *et al.*, 1999). É imprescindível que todos os recursos da organização estejam alinhados para que se concretize uma gestão eficiente. O gestor deverá ter conhecimento das necessidades de todos os departamentos da organização assim como de todos os recursos existentes para que sejam alcançados os objetivos definidos. (Chen, 2009). Esse conhecimento passa por uma avaliação de desempenho que envolva todos os recursos da organização (Bol, 2011). Deve se analisar a forma em que a avaliação é realizada, pois uma avaliação mal realizada poderá ter consequências negativas para a organização (Gong *et al.*, 2011). Segundo os autores Denton e White (2000.), só é possível avaliar o colaborador recorrendo ao uso de medidas e indicadores em que exista por parte do mesmo a capacidade técnica e conhecimento necessário com o objetivo de poder melhorar posteriormente. O colaborador deverá ser informado dos objetivos a atingir. Os mesmos, devem ser realistas e flexíveis.

São vários os autores que nos últimos tempos se debruçaram sobre o desenvolvimento de estudos em colaboração com várias organizações, em que o objetivo seria a criação de modelos que satisfaçam essas necessidades, (Kaplan & Norton, 2008; Kaplan 1994; Lipe & Salterio, 2000; Roberts *et al.*, 2004; Dilla & Steinbart, 2005; Budde, 2007; Pandey, 2005). No nosso país, deparamo-nos com a possibilidade de investigação nesta temática, dado que ainda não existe muita informação conclusiva, em vários setores de atividade.

Inicialmente, quando a temática da avaliação do desempenho é abordada, a dificuldade inicial passa pela definição do conceito de desempenho. O conceito de desempenho, na área da gestão, é associado aos resultados das organizações, mesmo quando se encontra ligado a um contexto mais variado. Não existindo, um consenso alargado quanto ao conceito de desempenho, compete, pois, a cada organização de o definir. (Rodrigues, 2010).

A avaliação de *Performance* das organizações pode ser dividida em duas grandes áreas como a avaliação financeira de *Performance* e a avaliação não financeira de

Performance (Neumann *et al.* (2010) e Cardinaels & Veen-Dirks (2010). A primeira caracteriza-se por utilizar medidas e indicadores com origem na área financeira da organização. Contrariamente, à avaliação de *Performance* financeira, a não financeira recorre a medidas e indicadores obtidos noutras áreas, sem esquecer os objetivos da organização, o seu enquadramento na esfera de atividade e no mercado em que age.

É fundamental ter em consideração o setor de atividade da organização, o ambiente em que a mesma se insere, o contexto político e social e as informações utilizadas para o cálculo de cada indicador.

1.3.2 A Avaliação Financeira de *Performance*

Para que a tomada de decisão seja possível, é necessário que cada um dos gestores tenha consciência da realidade de cada organização e de todo o meio envolvente (Bol & Smith, 2011).

Através de um estudo realizado sobre as várias medidas financeiras, foi concluído que grande parte dessas medidas foram desenvolvidas por organizações de consultoria, em que o objetivo seria desenvolver indicadores que satisfizessem as necessidades dos gestores e também permitissem quantificar o sucesso ou insucesso das decisões tomadas (Young & O'Byrne, 2000). Segundo estes autores, devido à diversidade de medidas de avaliação de *Performance* financeira, existem vantagens e desvantagens. O cruzamento dessas medidas, ou o seu uso em simultâneo, melhora a sua *Performance*.

Foram também considerados os rácios financeiros como uma ferramenta para a avaliação e classificação das organizações quando combinadas com as demonstrações financeiras (Chapman *et al.*, 2009)

A escolha das medidas de avaliação de *Performance* financeira deve considerar dois fatores, como os resultados pretendidos pela organização bem como os seus riscos inerentes (Luft, 2009). Atendendo as vantagens e desvantagens de cada indicador, o mesmo autor salienta a importância da utilização simultânea de vários indicadores. O resultado do cruzamento da informação de cada indicador fornece ao gestor um conjunto de informação mais fiável.

As demonstrações financeiras têm importância, segundo outros autores, por fornecerem informação para o estabelecimento das medidas financeiras e por permitirem analisar o

passado para depois planejar as ações futuras. A comparação do passado com os dados atuais tem como objetivo antecipar acontecimentos. Desta forma, irá permitir melhorar a *Performance* da organização (Van der Geer *et al*, 2009).

Atendendo a Tuomela (2005), as medidas de avaliação de *Performance* financeira possuem vantagens comparativamente às medidas de avaliação de *Performance* não financeiras, em que a informação necessária para o cálculo das medidas é de fácil acesso, dado que se encontra disponível nos relatórios financeiros das empresas, os cálculos necessários para obter o valor de cada indicador são mais simples o que vem facilitar a sua interpretação, os indicadores terem uma razoável fonte de informação normalizada, em que aos valores das demonstrações financeiras permite uma fácil comparação a diferentes níveis, na comparação de valores de períodos e organizações diferentes, no mesmo e até de outros setores de atividade.

No entanto, segundo Norreklit (Norreklit, 2000), a utilização de medidas de avaliação de *Performance* financeira também comporta desvantagens. O autor salienta que os valores que compõem os resultados financeiros não correspondendo aos verdadeiros fluxos de caixa e podendo as formas de contabilizar as operações serem diferentes de uma organização para a outra, os resultados serão também eles diferentes. Isso reflete incoerência nos valores que não poderão ser tomados por fiáveis como meio de comparação da *Performance* da organização.

Segundo vários autores, a avaliação financeira de *Performance* torna-se mais completa recorrendo a outras medidas financeiras (Young & O'Byrne, 2000; Banker & Mashruwala, 2007; Corona, 2009).

A correlação das medidas de avaliação de *Performance* financeira com outras resulta numa informação mais completa para a tomada de decisões da gestão das organizações, tendo também em conta os seus objetivos e estratégias (Young & O'Byrne, 2000). Para as organizações em que os custos com os recursos humanos somam uma parcela elevada dos custos da organização, os autores salientam a importância das medidas de avaliação de *Performance* não financeira.

É referido por Van der Geer *et al*, (2009) a relevância das medidas não financeiras para colmatar as desvantagens de apenas utilizar os indicadores financeiros. É referido por Van der Geer *et al*, (2009) a importância das medidas não financeiras, tais como a

satisfação dos colaboradores, a concorrência e os clientes, para colmatar as desvantagens de apenas utilizar os indicadores financeiros.

São vários os autores que defendem a correlação de indicadores financeiros e não financeiros. Nenhum destes autores defende a não utilização dos indicadores financeiros dado que são bastante relevantes e de difícil substituição.

1.4 Modelos de Avaliação da *Performance*

Ao controlo de gestão estão interligadas a valorização e medição da *Performance*. Trata-se de um conjunto de instrumentos que motiva os responsáveis a realizar os objetivos da organização atribuindo particular atenção à tomada de decisão dentro do tempo definido, à delegação da autoridade e à responsabilização (Jordan, Carvalho das Neves & Azevedo Rodrigues, 2005).

Os instrumentos do controlo de gestão passam pelos instrumentos de pilotagem que permitem aos gestores a fixação de objetivos, planear e acompanhar os resultados. Os gestores recorrem aos instrumentos de orientação de comportamento quanto ao enquadramento das ações e decisões, a fim de que os bons resultados se traduzam em bons desempenhos a nível de toda a organização. Os instrumentos de diálogo têm como objetivo incentivar o diálogo natural entre todos os gestores na organização (Jordan, Carvalho das Neves & Azevedo Rodrigues, 2005). Os instrumentos de pilotagem englobam uma subdivisão entre instrumentos previsionais e instrumentos de pilotagem que por sua vez englobam também uma subdivisão entre instrumentos previsionais e instrumentos de acompanhamento dos resultados.

1.4.1 O Controlo Orçamental

Ao Controlo Orçamental que inicia com a realização do orçamento, a curto prazo, integram-se objetivos de natureza diversa e planos de ação concretos elaborados por todos os departamentos da organização. Aqui, existe o objetivo de estabelecer a comparação nas realizações e nas previsões anteriormente concretizadas, para que sejam identificados os desvios para realizar a sua análise, a fim de realizar as correções que sejam necessárias. O controlo só é realizado na vertente financeira. Visto os dados

serem apenas de origem contabilística e dependerem do calendário e prazos do departamento de contabilidade, este instrumento de avaliação revela-se lento e arcaico.

O controlo orçamental é visto como uma ferramenta no acompanhamento dos objetivos, tendo um papel essencial no processo da gestão orçamental (Jordan *et al.*, 2015). Apresenta-se como um instrumento de gestão, quer para a organização quer para os gestores para que esta consiga atingir os objetivos propostos no orçamento. Torna-se assim necessário que durante a execução do plano exista uma confirmação de que o mesmo está a ser cumprido.

A orçamentação é uma tarefa complicada, que consome recursos humanos e financeiros às organizações. Desta forma, muitos autores consideram que a gestão baseada no orçamento é um processo obsoleto, com enfoque no trabalho de dados, ao invés da análise de informação, e na simulação de cenários (Jensen, 2001). Os mesmos, defendem que o orçamento se traduz em pouco valor para a organização, uma vez que esta ferramenta surge para controlar o comportamento dos gestores e colaboradores, e não para contribuir para as vantagens competitivas da organização. Sabendo que o orçamento utiliza um sistema de recompensas e penalizações, em que o prémio é dado apenas quando se atinge a meta, esse controlo pode levar a efeitos disfuncionais. Este comportamento deve-se pelo facto de ser estabelecido um plano para um ano, em que os gestores são levados a tentar atingir metas as propostas através da manipulação de dados. Assim, os resultados reais da empresa são prejudicados dentro da organização, criando um sistema de informação limitado, lento e incorreto, e nos casos mais graves pode até mesmo levar à falência.

1.4.2 Tableau du Bord

O *Tableau du bord*, método de avaliação de desempenho de origem francesa, surgiu inicialmente como resposta à necessidade de avaliação dos objetivos de controlo nas áreas de produção (Cebrián e Cerviño, 2004; Bourguignon *et al.*, 2004; Pezet, 2009; Cebrián e Cerviño, 2005)

Os autores Cheffi *et al.* (2010), Bourguignon *et al.*, (2004), classificaram este método de avaliação de desempenho como sendo uma ferramenta fundamental para a gestão de topo. O *Tableau du Bord* permite uma visão generalizada das operações e da realidade

da organização utilizando um conjunto de indicadores que são definidos pela gestão, atendendo aos objetivos da organização.

O *Tableau du Bord* tem vindo a sofrer várias alterações, devido à evolução das necessidades das organizações. Inicialmente, tratava-se apenas de um relatório escrito. Para obter um controlo mais eficiente foram inseridos indicadores não financeiros fornecendo assim uma informação mais real. (Davila, 2000; Cebrián & Cerviño, 2005; Travaillé & Marsal, 2007; Kasperskaya & Tayles, 2008).

Existem vários métodos de apresentação do *Tableau du Bord* assim como da sua realização. Segundo os autores Cebrián e Cerviño (2004), a criação deste método tem como base as seguintes ideias: é uma ferramenta importante para o processo de tomada de decisão, sendo um documento simples, não sendo assim necessário a utilização de *softwares* específicos nem complexos, vindo-se a tornar eficiente, e também conjuga vários indicadores financeiros e não financeiros. Esta é uma ferramenta bastante flexível, em que cada organização pode escolher os indicadores quando necessário. O *Tableau du Bord*, conduz à motivação e eleva a responsabilidade de todos os colaboradores envolvidos. No caso do *Tableau du bord*, e segundo os mesmos autores, não existe um método determinado, como no caso do *Balanced Scorecard*, existindo outras recomendações.

Esta evolução do *Tableau du Bord*, não fez com que não se levantassem problemas inerentes ao método. A evolução do método e a diminuição dos indicadores financeiros, refletiram-se numa maior importância do *Tableau du bord*. (Rodniski et al., 2013).

Uma das desvantagens deste método é a utilização excessiva de indicadores financeiros, tornando-o mais complexo e pouco real, o que poderá influenciar de maneira negativa os objetivos estabelecidos (Epstein & Manzoni, 1998). Outra desvantagem passa pela não adequação dos indicadores à realidade da organização, apesar de ser necessário que inicialmente se realize uma pesquisa no mercado onde a mesma se insere. Cada organização deve escolher quais são os indicadores mais ajustados às suas necessidades. A implementação deste método, deve ter a colaboração e intervenção dos colaboradores, a fim de atingir melhores resultados. Este método, não deverá ser imposto pelas hierarquias superiores, mas sim desenvolvido com a colaboração de todos os elementos da organização

1.4.3 O *Balanced Scorecard*

Foi na década de 90, que cada vez mais organizações começaram a fazer a mediação de indicadores, que até essa altura, não eram considerados, como a lealdade dos clientes, a satisfação dos colaboradores e outros indicadores não financeiros, acreditando que esses parâmetros poderiam afetar a rentabilidade (Kaplan & Norton, 1992; Banker *et al.*, 2000; Hassabelnaby *et al.*, 2003; Bryant *et al.*, 2004; Marr *et al.*, 2004; Russo, 2006; Bhimani & Langfield-Smith, 2007; Gomes, 2007; Jazayeri & Scapens, 2008; Cruz, 2009).

A metodologia do *Balanced Scorecard* foi desenvolvida por Kaplan e Norton, após a realização de um estudo em doze organizações norte americanas, em 1990, em que se constatou que os indicadores que foram utilizados para medir o desempenho das empresas eram essencialmente financeiros (Kaplan & Norton, 1992, 93, 96a, 96b; Butler *et al.*, 1997; Davis & Albright, 2004; Decoene & Bruggeman, 2006; Marr *et al.*, 2004, Jordan *et al.*, 2015).

Os participantes deste estudo admitiam que a confiança em medidas de desempenho financeiras limitava a capacidade para a tomada de decisão, já que estes indicadores não explicam totalmente a atuação presente na organização, assim como também não explicam a atuação futura, mas principalmente o desempenho passado (Kaplan e Norton, 1992, 93, 96^a, 96b; Butler *et al.*, 1997; Davis e Albright, 2004; Decoene e Bruggeman, 2006; Marr *et al.*, 2004, Jordan *et al.*, 2015).

Desta forma, surge o primeiro artigo sobre o conceito de *Balanced Scorecard*: “*The Balanced Scorecard – measures that drive Performance*”, (Kaplan & Norton, 1992), publicado pela revista *Harvard Business Review*. Em 1996, Kaplan e Norton publicavam um terceiro artigo na revista *Harvard Business Review*, em que afirmavam a evolução do conceito do *Balanced Scorecard*, já não como um simples instrumento, mas sim como uma ferramenta com o objetivo de criar um sistema de gestão estratégica, “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*”, e no mesmo ano, publicado pela revista *California Management Review*, o artigo “*Linking the Balanced Scorecard to Strategy*”.

O *Balanced Scorecard* sugeria às organizações o uso reduzido de indicadores do desempenho, que eram selecionados pelos gestores, permitindo o equilíbrio entre os indicadores externos, direcionados para os clientes e acionistas e os indicadores

internos, para os processos, para a inovação, a aprendizagem e o crescimento (Kaplan & Norton, 1992). As características mais relevantes do *Balanced Scorecard* são (Kaplan & Norton, 1992; Ahn, 2001; David, 2004; Atkinson, 2006):

- A tradução da estratégia da organização em indicadores que tenham informação sobre a forma de a alcançar;
- A adoção da perspectiva global, em que haja a combinação dos objetivos de curto e longo prazo, indicadores monetários e não monetários e informação prospectiva com retrospectiva;
- A comunicação;
- O inter-relacionamento entre objetivos e colaboradores da organização;
- A possibilidade dos gestores participarem na seleção dos indicadores, tendo em conta a estratégia da organização
- O desenvolvimento um sistema que fomenta a comunicação e formação, levando à motivação;
- A intervenção na perspectiva de aprendizagem e crescimento, levando à melhoria do desenvolvimento dos processos. Esta melhoria levará à satisfação dos clientes e originará melhores resultados financeiros;
- A determinação de agentes de sucesso e de indicadores para cada perspectiva

Sendo o *Balanced Scorecard* um instrumento de implementação de estratégia, tem assim as seguintes funções (Kaplan & Norton, 2000):

- Passar da visão estratégica para ações;
- Partilhar informação sobre a estratégia com todos os elementos da organização;
- Coordenar ações com objetivos estratégicos;
- Avaliar a capacidade de realização da organização.

Para estes autores, a “saúde” de uma organização depende da adaptação da estrutura à estratégia que foi previamente definida e deverá envolver todos os elementos da mesma, de uma forma contínua e constante. Este processo requer linguagem clara e boa comunicação que proporcione pró-atividade e reduza os problemas de interpretação de ordem interna ou externa.

A Performance e o desempenho no departamento de recursos humanos na banca – Estudo de caso

Os indicadores têm de ser disponibilizados pelos sistemas de informação da organização e serem conhecidos de todos os recursos humanos, a todos os níveis, dado que derivam de um processo hierárquico, de cima para baixo, norteado pela visão, missão e estratégia, focando-se a curto e longo prazo (Kaplan & Norton, 2000).

Com este instrumento espera-se o equilíbrio entre as medidas de resultados e as medidas que definem o desempenho a médio e longo prazo. Em simultâneo, estes indicadores devem proporcionar também uma visão rápida e compreensível de negócio, por forma a poderem responder às questões seguintes:

- Como é encarada a organização pelos acionistas?
- Como interagem com os clientes?
- Onde podem ter um bom desempenho?
- Como continuam a gerar mais valor?

Devido ao facto de ter que conciliar informação proveniente de diversas áreas da organização, foi realizada a divisão em quatro perspetivas: clientes, financeira, processos internos e inovação e aprendizagem (Kaplan & Norton, 2000). A perspetiva financeira apenas respeita às medidas no curto prazo. As restantes (clientes, processos internos e inovação e aprendizagem) analisam as medidas a médio e longo prazo.

Ao aplicar numa fase inicial o instrumento nas organizações, os autores acabaram por concluir que este método não podia ser só um método de avaliação de desempenho. Apesar de definir o instrumento com objetivos concretos, utilizando medidas que sejam antecipadamente definidas e estabelecidas e que iriam garantir uma aplicação correta, o método teria que refletir a estratégia da organização. Foi necessário que os autores procedessem a algumas alterações, a fim de que passasse a ser um método de gestão estratégica, deixando de ser um método de avaliação de desempenho (Kaplan & Norton, 2000). Os mesmos autores alteraram a denominação da última perspetiva para passar a ser aprendizagem e crescimento. A definição de metas tanto como os objetivos já definidos anteriormente, sofreram alterações relativamente à primeira versão. Os autores deram mais ênfase à visão e à estratégia, que representam o centro de toda a estrutura, existindo assim também a ligação a todas as perspetivas em simultâneo, evidenciando a complementaridade entre elas.

A perspetiva financeira é constituída por um conjunto de medidas de curto prazo que apenas contempla a informação financeira. Estes indicadores informam os gestores a fim de se verificar se a estratégia aplicada está a contribuir de forma positiva.

Esta perspetiva responde à questão anteriormente colocada de como é vista a organização pelos acionistas. Representa os objetivos a longo prazo da organização que passam por gerar retornos que são superiores ao capital investido na unidade de negócio. Os seus indicadores têm como objetivo mostrar se a implementação e a execução da estratégia organizacional contribui para a melhoria dos resultados da organização (Kaplan & Norton, 2000).

A perspetiva financeira tem como papel promover o crescimento e a diversificação do volume de negócios, a reduzir redução dos custos, a melhoria da produtividade e a estratégia de utilização dos ativos e do investimento.

O *Balanced Scorecard* deve relatar a história da estratégia, iniciando-se pelos objetivos financeiros definidos para o longo prazo, para depois se correlacionar com as ações a serem realizadas para os processos financeiros, dos clientes, para os processos internos bem como dos colaboradores (Kaplan & Norton, 2000). É desejável que a longo prazo o desempenho económico pretendido pela organização seja alcançado.

Na maioria das organizações, os objetivos financeiros como o aumento dos resultados, a melhoria dos custos e da produtividade, o aumento da utilização dos ativos e a redução de riscos servem de base para integrar as quatro perspetivas do *Balanced Scorecard* (Jordan *et al.*, 2015).

Caso a melhoria do desempenho não se venha a manifestar nos resultados financeiros, os gestores devem analisar de novo os pressupostos definidos para a estratégia.

Nesta perspetiva, a rendibilidade do investimento (ROI), a rendibilidade do ativo total (ROA), o valor acrescentado bruto, o resultado líquido e o valor económico adicionado (EVA), encontram-se nos indicadores mais utilizados (Olve *et al.*, 1999). A organização, antes de definir os seus objetivos, deverá identificar a estratégia financeira que está a seguir.

Os autores Kaplan e Norton (2000) sugerem de uma forma simplista os principais fatores críticos e possíveis indicadores de *Performance* nesta perspetiva financeira que se expõem da seguinte forma (Tabela 1):

Tabela 1. Principais fatores críticos e possíveis indicadores de *Performance* na perspetiva financeira (fonte: Kaplan & Norton, 1996)

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

A perspetiva cliente (Tabela 2) passa por prever as necessidades dos clientes no presente assim como no futuro dos clientes, tendo como objetivo de curto prazo a satisfação dos mesmos, para a longo prazo fideliza-los. Grande parte das organizações canaliza nos clientes as suas forças, mas nem sempre da melhor forma. Por isso, os gestores têm como função medir os objetivos assim como definir a missão da organização, tendo em conta a sua estratégia, indo ao encontro da melhor forma para realizar a mensuração de todos os fatores relevantes para a análise da satisfação dos clientes. Estes obstáculos levam a que os gestores tenham que proceder a uma análise da organização, definindo de uma forma mensurável, o que era abstrato até ao momento. Tal como é referido por Olve *et al.*, (1999), Davis e Albright (2004), a importância da perspetiva dos clientes decorre do facto da organização só conseguir alcançar bons resultados financeiros se os clientes estiverem satisfeitos.

Para esta perspetiva são tidos em conta vários indicadores como o número de clientes, a quota de mercado e o volume de vendas anual. Kaplan & Norton (2000) Olve *et al.*, (1999), sugerem-nos que a perspetiva cliente funciona como sendo o “coração” do *Balanced Scorecard*. Os autores (Kaplan & Norton, 2000) sugerem os principais fatores críticos e indicadores de *Performance* nesta perspetiva como sendo os seguintes:

Tabela 2. Principais fatores críticos e possíveis indicadores de *Performance* na perspectiva do cliente (fonte: Kaplan & Norton, 1996)

Fatores críticos	Indicadores de desempenho
Rendibilidade: Garantir uma carteira de clientes que contribuam para o valor da organização	EVA - <i>Economic value added</i> RVC - Rendibilidade vendas / clientes
Satisfação: Atingir elevados níveis de satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos clientes Tempos de entrega / serviço
Retenção: Capacidade de cativar novos clientes ou crescer nos clientes atuais	Quota de mercado Volume de negócios novos clientes
Fidelização: Capacidade para manter os clientes atuais	Crescimento do Vol. Neg. dos clientes atuais Nº <i>Repeat buyers</i> / Nº clientes ano

A perspectiva dos processos internos (Tabela 3) assegura que na organização são desenvolvidos os procedimentos para a satisfação dos clientes, incidindo em toda a cadeia que está envolvida na criação de valor. Segundo o ângulo dos clientes, os processos, as decisões e as ações na organização conduzem ao desempenho.

A cadeia é composta por três fases: inovação, operação e o serviço pós-venda (Kaplan & Norton, 2000).

A fase da inovação é caracterizada pela criação de novos produtos ou pelo desenvolvimento de produtos já existentes, tendo sempre como objetivo o acompanhamento da evolução do mercado assim como a garantia da continuidade da organização. Sem isto, é impossível fazer o lançamento de novos produtos / serviços no mercado, e também melhorar o que já existe, comprometendo a satisfação dos clientes que se tornam cada vez mais exigentes. No contexto das operações devem ser analisados todos os fatores que influenciam a qualidade dos produtos e o tempo de produção e entrega. Fatores como a atualidade da tecnologia, as técnicas utilizadas e a formação dos colaboradores que impactam sobre estas variáveis, devem ser analisados pelas organizações.

A Performance e o desempenho no departamento de recursos humanos na banca – Estudo de caso

Na fase do serviço pós-venda, as organizações analisam todo o seu processo de resolução de reclamações, nas organizações dos serviços.

Nesta perspectiva, os autores (Kaplan & Norton, 2000) evidenciam os sistemas de informação pela sua importância na definição dos objetivos e das expectativas dos clientes. Os processos do negócio em que são obtidos melhores resultados e que garantem que os processos são satisfatórios, devem ser identificados pela organização.

Tabela 3. Principais fatores críticos e possíveis indicadores de *Performance* na perspectiva dos processos internos (fonte: Kaplan & Norton, 1996)

Fatores críticos	Indicadores de desempenho
Organização: Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos e não acumular funções	"lead time"/tempo de ciclo Prazos de execução
Racionalização: Eliminar atividades que não são geradoras de valor	Custo unitário dos produtos
Qualidade: Assegurar índices elevados de aceitação do produto / serviço	Taxa de rejeições Conformidade
Eficiência e Eficácia: Otimização da utilização dos recursos da qual dependem os resultados	Produtividade: Taxa de utilização da capacidade.

Por último, a perspectiva do *Balanced Scorecard* diz respeito ao pessoal, aos sistemas e aos procedimentos cruciais para o alcance de objetivos de crescimento a longo prazo.

Como sugerem Olve *et al.*, (1999), um dos objetivos mais relevantes para a adoção do *Balanced Scorecard*, como ferramenta de gestão e controlo, será a promoção do crescimento das capacidades individuais e organizacionais.

Desta forma, é possível salientar os ativos intangíveis relevantes para a estratégia, como a capacidade dos colaboradores, a qualidade dos sistemas de informação e o seu ajustamento nos objetivos definidos pela organização. Esta perspectiva está ligada aos indicadores que traduzem a criação de valor para os clientes, à exploração de competências específicas, ao aumento da aprendizagem da organização, bem como a todas as ações de médio e longo prazo que conduzem ao desenvolvimento dos ativos intangíveis (Kaplan & Norton, 2000).

Os fatores críticos e possíveis indicadores de *Performance* nesta perspectiva do desenvolvimento organizacional, de acordo com os autores Kaplan e Norton (2000), encontram-se expressos na tabela 4.

Tabela 4. Principais fatores críticos e possíveis indicadores de *Performance* na perspetiva do desenvolvimento organizacional (fonte: Kaplan & Norton, 1996)

Fatores críticos	Indicadores de desempenho
Inovação: Capacidade dos colaboradores na apresentação de novas ideias	Nº de novas ideias Nº de novos produtos / serviços
Satisfação: Garantir elevados índices de motivação e empenho	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 de TI por trabalhador

Para se construir um *Balanced Scorecard*, é necessária a definição de relações causa efeito, de resultados, mas também dos respetivos indutores, assim como a sua ligação aos objetivos financeiros da organização. Segundo Norreklit (2000), a validade desta metodologia reside nas relações causais entre as várias perspetivas.

1.4.3.1 A integração dos *Balanced Scorecard* no âmbito dos Sistemas de Controlo de Gestão

É reconhecido nos gestores, por Kaplan e Norton (1993), a sua perceção quanto à relevância da medição da *Performance*. Mas é sabido que estes não a reconhecem como um fator essencial da integração estratégica. Na interpretação destes autores, estes gestores falham na introdução de novas medidas de monitorização de novos objetivos e processos, assim como na verificação de relevância das medidas no âmbito das novas iniciativas a que se propõem (Kaplan & Norton, 1993).

O *Balanced Scorecard* é formado pelos indicadores de *Performance* e o desempenho. Este indicador é caracterizado como sendo uma métrica utilizada na definição da eficiência e da eficácia de uma ação (Neely *et al.*, 1995). Assim, é necessário que todos

A Performance e o desempenho no departamento de recursos humanos na banca – Estudo de caso

os indicadores sejam identificados e selecionados para que a informação que se pretenda extrair seja o mais fiável possível. Foram identificadas por Caldeira (2016) características, não cumulativas, que tornam determinado indicador num bom instrumento para a gestão:

- Importância do indicador;
- Fiabilidade dos resultados;
- Facilidade de interpretação;
- Facilidade de cálculo;
- Facilidade do acesso à auditoria aos dados;
- Possibilidade de realizar *Benchmarking*;
- Atualização constante;
- Existência de uma meta.

Define ainda também que, associado a um conceito de indicador, há conceitos clarificados no quadro abaixo que deverão ser esclarecidos e separados, conforme apresentado na Tabela seguinte (Tabela 5):

Tabela 5. Definição de conceitos associados à definição de indicadores (Fonte: adaptado de Caldeira, 2016:14)

Conceito	Definição
Objetivo	Meio de eleição para a comunicação das intenções estratégicas e operacionais da empresa. Os objetivos devem ser capazes de expressar com clareza um determinado intento, esclarecendo os colaboradores sobre o que a empresa pretende conseguir num determinado aspeto e num determinado período de tempo
Indicador	Constitui a designação do instrumento de apuramento do resultado
<i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	São indicadores chave. Indicadores eleitos como os mais importantes para a empresa
Algoritmo (fórmula de cálculo)	Fórmula que permite apurar o resultado registado
Resultado	É o valor obtido no ponto anterior. É o resultado alcançado pela empresa num determinado período de tempo
Meta	Quantifica a ambição por objetivo. A função é eliminar a subjetividade, reforçar o compromisso, identificar a ambição, fomentar a melhoria contínua a promover a inovação
Desvio	Representa a diferença entre a meta previamente estabelecida e o resultado efetivamente realizado. Apresenta-se em valor absoluto ou %

A Performance e o desempenho no departamento de recursos humanos na banca – Estudo de caso

<i>Performance</i>	É a forma de apresentar o resultado de modo a comparar indicadores que tenham diferentes unidades de medida. A <i>Performance</i> é apresentada em %, sendo 100% quando a meta é atingida, <100% quando não atinge e >100% quando supera a meta
Avaliação	Representa uma avaliação qualitativa obtida em função da <i>Performance</i> do desvio. Exemplo: supera, atinge; em alerta e não atinge. Permite facilitar a comunicação do nível da <i>Performance</i>

Tabela 6. Definição de conceitos associados à definição de indicadores – Exemplo prático (Fonte: adaptado de Caldeira, 2012:15)

Conceito	Pergunta associada ao conceito	Resposta
Objetivo	Qual a nossa intenção?	Aumentar 4% as vendas
Indicador	Qual a designação do instrumento que vamos utilizar para medir o objetivo?	Taxa de variação das vendas
Algoritmo	Como se calcula matematicamente o resultado?	(Vendas atuais/Vendas do período anterior)-1
Resultado	Quanto o atingimos?	5%
Meta	Quanto pretendemos atingir?	4%
Desvio	Qual foi a diferença do nosso resultado face ao planeado (meta)	+1,0% em valor absoluto e 25,0% em percentagem
<i>Performance</i>	Qual a nossa <i>Performance</i> ?	125,0%
Avaliação	Qual o ponto de situação?	Superámos: <95% - Não atinge 95% - 100% - Alerta >100% - Atinge >120% - Supera

É de salientar a existência de autores que apontam várias fraquezas nesta metodologia. Neely (2000), embora reconhecendo que, devido à adaptabilidade do modelo a cada organização, as deficiências que no mesmo identifica podem ser superadas, salienta também a falta de referência aos fornecedores. O mesmo autor, considera que o modelo apresenta fraquezas, na medida em que:

- As relações causa efeito refletem-se problemas no contexto prático;
- As relações causa efeito não representam espaço temporal;
- A satisfação e lealdade do cliente não se repercutem em resultados financeiros positivos;
- A validade torna-se pouco viável dado que, enquanto ferramenta de gestão estratégica, não contempla o enraizamento organizacional;
- Não são considerados como relevantes os acontecimentos que colocam em causa, e até invalidam, a estratégia da organização.

1.4.3.2 Dificuldades na implementação do *Balanced Scorecard*

A implementação de um modelo de gestão ocasiona mudanças, o que provoca alguns obstáculos aquando da sua concretização (Gomes, 2007). A necessidade de formular e descrever as medidas para que as relações de causa efeito assumidas devem ser visíveis para que seja possível avaliar ou questionar a validade dos resultados (Tuomela, 2005). Para o autor, existem dificuldades relacionadas com a medição de desempenho. A introdução das novas medidas, de desempenho não financeiras pode dar início a uma resistência muito forte, dado que melhoram a visibilidade das ações. Além disso, com a introdução destas medidas também é possível que haja a perturbação das estruturas de poder dentro da organização. O desvio obtido no tempo para recolher os dados e o uso real de informações também é causa de conflito.

Gomes (2007) afirma que as principais dificuldades que poderão existir aquando da implementação do *Balanced Scorecard* são:

- A existência de objetivos que não estejam bem definidos;
- A não participação de todos os colaboradores pertencentes à organização;
- A inexistência de *feedback*;
- A inexistência de compromisso dos gestores da organização;

Outro aspeto apontado pelos autores Epstein e Manzoni (1998), é a impossibilidade que os órgãos de gestão têm na definição de estratégia clara, concisa e partilhada e que se deve às diferentes visões que os gestores têm da mesma. A necessidade de recolha de dados específicos para o *Balanced Scorecard*, que as organizações por norma não têm, pode conduzir a um aumento do volume de trabalho, levando à recusa de utilização deste modelo pelos gestores.

Alguns gestores têm alguma relutância em partilhar informação. Assim, muitos gestores responsáveis por departamentos criam mecanismos de informação secundários que não são acessíveis aos gestores de topo e aos subordinados, como forma de se protegerem (Gomes, 2007). Se tal for verificado, este facto irá dificultar a implementação do *Balanced Scorecard* que exige uma elevada transparência da parte de todos os intervenientes.

É de salientar que é fundamental a existência de um envolvimento de toda a organização no processo de implementação do *Balanced Scorecard*.

Este instrumento é visto atualmente como uma ferramenta de apoio à estratégia da organização que pode trazer vários ganhos para os processos de gestão. Na sua origem está a mudança de paradigma, com o reconhecimento do capital humano das organizações e os valores intangíveis que as ferramentas apenas financeiras não conseguiram representar (Banker *et al.*, 2000; Bhimani &Langfield Smith, 2007). Este método possibilita esclarecer e traduzir a visão e estratégia da 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, para que todos reconheçam e trabalhem com o objetivo de cumprir a estratégia proposta (Atkinson, 2006).

1.4.4 O Dashboard

O conceito de *Dashboard* é entendido como um vetor de comunicação de grande importância na exposição de informação que seja relevante e de cariz gráfico, segundo Caldeira (2016).

Sendo um instrumento de monitorização sistemática, o *Dashboard* também é visto como um apoio à tomada de decisões. É possível distinguir os *Dashboards* dos outros instrumentos de gestão, como os *Balanced Scorecard*, *Reports* ou *Tableau du Bord*, pelas características que evidenciam relativamente aos outros instrumentos:

- Instrumentos de monitorização;
- Informação constantemente atualizada;
- Comunicação da informação através da identificação de questões que individualmente seriam difíceis de detetar.

O *Dashboard* pode ser definido como uma apresentação de informação, assumindo características como a eficácia, conter indicadores chave, ter fiabilidade quanto à informação que deve ser essencial, atendendo aos objetivos propostos. Podendo ser apresentada apenas num ecrã, a sua monitorização é eficaz e eficiente. É pois, uma representação gráfica que reúne informação variada rapidamente interpretada, realçando o mais relevante e que necessite de acompanhamento. Segundo Malik (2005), a elaboração do *Dashboard* deve ter em conta a informação a apresentar, em que os indicadores chave são o alvo. O destinatário e as suas necessidades determinam a

informação a ser exposta. A apresentação visual da informação deverá facilitar uma análise rápida e apelativa. Caldeira (2010) considera que todos os instrumentos de controlo de gestão, como os orçamentos, o *Tableau du Bord*, o *Balanced Scorecard*, podem utilizar o *Dashboard*, existindo assim uma relação de complementaridade entre eles.

Este modelo de *Performance* permite traduzir a estratégia em objetivos, métricas, iniciativas a tarefas de forma customizada a cada grupo e indivíduos que constituem a organização num curto espaço de tempo. Quando é desenvolvido de forma adequada, direciona a informação de suporte à tomada de decisão dos gestores e otimiza os processos, os planos de ação e o aumento da atividade no interior das organizações, sob o pressuposto de focar os colaboradores para os fatores críticos do sucesso que caracterizam as atividades que são desenvolvidas, afirma Eckerson (2011). O acesso de forma contínua e imediata à informação da situação de *Performance* da organização é a essência desta metodologia.

1.4.4.1 Integração dos *Dashboard* no âmbito dos Sistemas de Controlo de Gestão

Esta metodologia tem vindo ao longo do tempo a adquirir cada vez mais notoriedade, enquanto parte integrante dos Sistemas de Controlo de Gestão, pelos benefícios identificados com a sua aplicação.

As vantagens da utilização deste instrumento para o controlo de gestão são segundo Eckerson, (2010):

- A representação da estratégia definida através de métricas e objetivos de forma clara;
- A visão eficaz e eficiente das operações diárias e da *Performance* futura através de dados relevantes em tempo útil e pela previsão de tendências futuras que se baseiam nas atividades passadas;
- O incentivo do diálogo entre todos os intervenientes do processo (colaboradores e gestores) na publicação dos dados de *Performance*;

- A estimulação da competitividade, de forma amigável, entre todos os participantes no processo;
- A redução dos custos através da consolidação da informação;
- A promoção da autonomia dos colaboradores.

1.5 *Balanced Scorecard e Dashboard* – Política de Comunicação

Existem estudos que comprovam a combinação do *Balanced Scorecard* com o *Dashboard*, em que se promove o alinhamento estratégico ao mesmo tempo que se viabiliza um sistema de avaliação eficaz (Amaratunga, Baldry & Sarshar, 2001). Facultar uma visão global dos processos e *Performance* da organização leva ao estabelecimento de objetivos, metas e planos operacionais para o futuro, ao mesmo tempo que atuam de forma direta ao nível do acompanhamento estratégico. Se forem utilizados de uma forma correta, estes instrumentos conduzem à melhoria contínua da *Performance* da organização e do desempenho dos colaboradores. O *Dashboard* expõe apenas a informação de indicadores que sejam de rápida atualização o que facilita a tomada de decisões no curto prazo.

1.6 *Performance e Desempenho*

O conceito de *Performance* relaciona diversas variáveis que impactam nos resultados e que têm várias origens.

O Desempenho, é definido através de um dos modelos mais validados (Caetano, 2008, citando Campbell, 1990), é um conjunto de comportamentos significativos para a organização e que devem ser medidos conforme a sua contribuição para os objetivos pretendidos por esta. A outra abordagem prende-se com os resultados obtidos nos comportamentos ou atividades realizadas pelos colaboradores num determinado período de tempo. A eficácia do desempenho do colaborador é medida atendendo à contribuição dos seus comportamentos, ao realizar essas atividades do seu dia a dia, para a execução dos objetivos da organização. Os resultados são observados, analisados e avaliados de duas formas: em individual e em equipa.

A Performance e o desempenho no departamento de recursos humanos na banca – Estudo de caso

Campbell (1990) sugere que numa organização em que existam diversas funções é possível que algumas só abordem uma das concepções, já descritas, como também há outras organizações que compreendam as duas.

2. MÉTODO

2.1 Metodologia

Para este trabalho, será utilizado o método do estudo de caso. Segundo Hartley (citado em Cassel *et al.*, 2004), os estudos de caso são relevantes em várias situações, como, quando é necessário compreender qual o impacto do contexto organizacional assim como do seu ambiente. Também poderão ser úteis na exploração de processos e nos novos comportamentos. Este método de investigação pressupõe uma análise extensiva, quer em amplitude ou em profundidade, de uma amostra selecionada com o objetivo de perceber um determinado fenómeno em toda a sua grandeza, com o auxílio de técnicas de investigação.

Neste estudo, pretende-se através da obtenção de uma visão global do departamento em estudo a compreensão do seu funcionamento, dos comportamentos adotados e das expectativas dos colaboradores que integram o departamento e que nele desenvolvem a sua atividade laboral. Também se pretende analisar o impacto dos comportamentos adotados no desempenho dos colaboradores e o impacto da *Performance* do Departamento de Recursos Humanos e da atual integração da estratégia dos recursos humanos na instituição financeira em estudo.

O trabalho foi seguido através da abordagem da pesquisa aplicada através de Silva e Menezes (citados por Nascimento e Cavenaghi, 2008) que visa gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Para levar a cabo o objetivo do projeto deverá ser realizado um trabalho preliminar de diagnóstico e análise da organização. É através deste diagnóstico que se procura entender a realidade atual da organização e todos os fenómenos relacionados com o seu contexto com a finalidade de poder construir uma plataforma que sustente os conhecimentos e que servirá de suporte ao modelo a propor.

Assim, o objetivo deste trabalho passa pela implementação de um sistema de controlo de gestão, apoiado na metodologia do *Balanced Scorecard* no Departamento de Recursos Humanos, havendo futuramente a possibilidade do mesmo método ser adaptado e implementado a todos os departamentos da organização.

O nome da organização em estudo, por motivo de confidencialidade, não será revelado.

2.2 Técnicas de recolha de dados

Atendendo a Pozzebon e Freitas (1998), este é um estudo que aborda a relevância dos materiais empíricos recolhidos. Para este trabalho em particular, recorreu-se à análise documental, à realização de entrevistas com os departamentos em estudo, a realização de *Focus Group* (Anexo I) e questionários para a elaboração de perfis profissionais que integram as áreas operacionais dos departamentos em estudo. Foram realizadas 3 reuniões, para o total de participantes no estudo.

Foi também realizada uma entrevista ao diretor do Departamento dos Recursos Humanos do banco (Anexo II), em que foram abordadas questões relevantes para melhor entendimento do funcionamento da organização

A amostra do estudo é composta pelos elementos do departamento de recursos humanos do banco em Lisboa, num total de 55 pessoas, com formação académica, na sua maioria licenciados na área de recursos humanos. Grande parte dos colaboradores já possui ou encontra-se a frequentar mestrado nessa área de especialização. O Departamento de Recursos Humanos é na sua maioria composto por colaboradores com idades compreendidas entre 22 a 35 anos.

Como procedimento foram anotados todos os conteúdos considerados relevantes. Não foi realizada qualquer gravação por não se considerar conveniente.

Também se recorreu à análise documental dos dados recolhidos no departamento em estudo.

Para esta recolha de dados, nomeadamente para o *Focus Group*, foram considerados pontos que na opinião de Kaplan e Norton (2000), devem estar presentes numa mediação da satisfação de colaboradores, tais como o seu envolvimento nas ações, a qualidade do apoio administrativo que têm, o acesso a informações suficientes para o bom desempenho da função, a satisfação geral com a organização, o reconhecimento pela realização de um bom trabalho e o incentivo ao uso de criatividade e iniciativa.

2.3 Tratamento de dados

A análise dos dados recolhidos é feita sob uma perspectiva qualitativa. Pretende-se o enriquecimento das conclusões do presente projeto assim como o agrupamento de conhecimento e informação adquiridos no âmbito do desenvolvimento dos indicadores de *Performance*.

Pela quantidade de informação recolhida durante o desenvolvimento do projeto, espera-se que a mesma seja caracterizada por maior ou menos grau de redundância. Para reverter este efeito surge a análise do conteúdo. Esta poderá ser interpretada como uma técnica de processamento da informação através do seu tratamento controlado e sistemático, tendo assim por objetivo a obtenção de novos conhecimentos acerca desta temática em estudo.

De acordo com Bardin (2002), a análise de conteúdo é definida como um agregado de práticas de análise da comunicação que ao recorrer a procedimentos sistemáticos e a objetivos descritivos do conteúdo de mensagens, procura estabelecer indicadores que tornem possível a dedução de conhecimentos sobre as condições de emissão e receção dessas mesmas mensagens.

3. DIAGNÓSTICO

3.1 Breve caracterização da organização

A organização em estudo está inserida num grupo financeiro internacional que conta já com 150 anos de existência, estando presente em 75 países e dele fazem parte 190 mil colaboradores. Em Portugal, marca presença desde a década de 80.

Este grupo financeiro assume posição relevante no mercado Doméstico, Serviços Financeiros Internacionais e *Corporate & Institutional Banking*, estendendo-se aqui a dois tipos de clientes: os corporativos e os investidores institucionais. O Grupo apoia os seus clientes (indivíduos, associações comunitárias, empresários, empresas e clientes institucionais) a realizar os seus projetos através de soluções que abrangem financiamento e investimento. Na Europa, este grupo possui quatro mercados domésticos (Bélgica, França, Itália e Luxemburgo).

Atualmente, o grupo encontra-se a lançar o seu modelo integrado de banco de retalho na Turquia, na Europa Oriental e em uma grande rede na parte ocidental dos Estados Unidos. Nas suas atividades de *Corporate & Institutional Banking e International Financial Services*, o Banco também ocupa posições de destaque na Europa, uma forte presença nas Américas, assim como um negócio sólido e de rápido crescimento na Ásia-Pacífico.

3.1.1 Análise da estratégia da organização

O banco em estudo tem como objetivo a criação de valor para os clientes, colaboradores e acionistas. Entende assim, que a sua missão passa por financiar a economia e aconselhar os clientes de forma ética, apoiando a gestão dos seus projetos, investimentos e poupanças. Tem também como principal papel o desenvolvimento e a diferenciação estratégica da prestação de serviços que se caracterizam pela excelência e pela orientação constante para as necessidades de cada cliente.

Os valores assentam na criação de valor com base numa gestão responsável, a fim de merecer a confiança e a lealdade dos acionistas, clientes, colaboradores e fornecedores.

A estrutura da organização em estudo é baseada em princípios em que o objetivo é garantir uma gestão responsável orientada para a criação de valor:

- Saber: desenvolvimento da atividade apoiada pela transmissão e acumulação de conhecimento desde a sua criação;
- Valor: criação de valor numa gestão responsável para merecer a confiança dos *stakeholders*;
- Rigor: políticas existentes na gestão dos riscos inerentes à atividade bancária;
- Transparência: compromisso, em relação aos *stakeholders*, quanto à transparência da divulgação de informação na fixação dos objetivos estratégicos.

Este projeto tem como principal finalidade propor um modelo de controlo de gestão de continuidade da estratégia implementada pelo banco, com enfoque nas perspetivas do *Balanced Scorecard*, mas principalmente na aprendizagem e no desenvolvimento. Estas operações dependem muito das pessoas, da sua capacidade, na linha da frente com o cliente, tornar viável a concretização dos objetivos estratégicos com os recursos disponíveis com a satisfação, a motivação e o envolvimento que lhes seja proporcionado, assim como também dependem do desenvolvimento tecnológico.

Desta forma, ficam claros os objetivos, missão, valores e orientação estratégica do banco que se resumem para este efeito em recursos financeiros, satisfação do cliente, eficiência e eficácia dos processos internos, satisfação dos colaboradores e o desenvolvimento tecnológico.

No banco existe o hábito de concentrar a análise financeira da *Performance* no orçamento que já foi previamente aprovado, dado que na realidade se trata de um dos vários centros de custo do grupo. Existe um acompanhamento constante em gerir a eficácia/eficiência dos serviços de atendimento, expresso por exemplo no tempo gasto em cada entrevista realizada ou na capacidade de resposta de *emails* internos de modo a não dar origem a escalamentos para os órgãos superiores do departamento.

3.2 Caracterização do Departamento de Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos segue as diretrizes da estratégia da organização e é um órgão de suporte a toda a estrutura da organização. A sua missão passa por definir, desenvolver e implementar as estratégias e as políticas globais de recursos humanos para que seja possível contribuir para a motivação de elevados níveis de

A Performance e o desempenho no departamento de recursos humanos na banca – Estudo de caso

desempenho por parte dos colaboradores do banco. Atendendo às especificidades que caracterizam a gestão dos recursos humanos, na perspectiva do melhor aproveitamento das competências e desenvolvimento de talentos, e a necessidade de garantir a coerência de políticas e normas, este departamento deverá assim promover uma interligação permanente com todas as unidades funcionais do banco.

O organograma do Departamento dos Recursos Humanos é apresentado pela seguinte imagem (figura1).

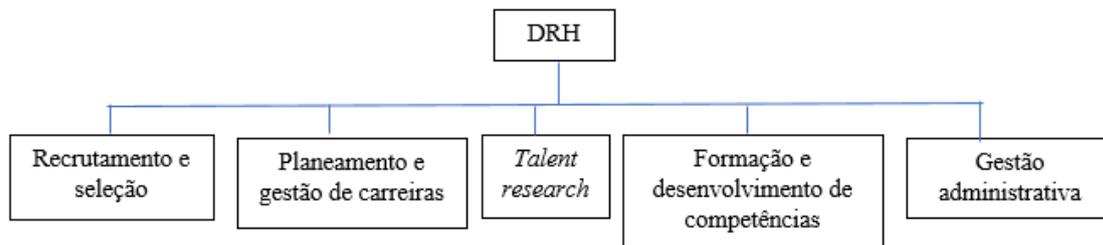


Figura 1 - Organograma do Departamento de Recursos Humanos

Atendendo às normas do banco, o Departamento de Recursos Humanos tem as seguintes atribuições:

- Definir e implementar as políticas de:
 - Recrutamento, seleção, contratação e acolhimento dos colaboradores;
 - Desenvolvimento de carreiras;
 - Formação;
 - Sistema salarial – remuneração e incentivos;
 - Gestão de apoios sociais;
 - Gestão da avaliação e do desempenho;
 - Desenvolvimento de programas de mobilidade profissional nas várias organizações do grupo.
- Promover e gerir a participação do departamento em projetos entre os restantes departamentos do grupo.
- Definir e implementar as medidas necessárias com vista à operacionalização das orientações estratégicas decididas pela hierarquia superior.

- Conceber as estratégias e os objetivos globais de gestão e desenvolvimento de recursos humanos, atendendo à estratégia e às políticas globais do grupo.

Também são consideradas como competências do Departamento de Recursos Humanos: a prestação acessória técnica e jurídica, na vertente da gestão dos recursos humanos, a todos os departamentos do grupo, com o objetivo de desenvolvimento de relações de trabalho estáveis, criativas e estimulantes; a participação na gestão dos orçamentos de custos com o pessoal dos vários departamentos; o acompanhamento no controlo da sua execução e a garantia do exercício da ação disciplinar interna.

Para atingir os seus objetivos foram definidas as entradas no diagrama de processo, como a necessidade de novos colaboradores, a necessidade de formação, os inquéritos de motivação dos colaboradores e o seu desempenho. Também de salientar, as saídas no diagrama de processo: colaboradores qualificados, colaboradores motivados e colaboradores remunerados de acordo com a sua função / objetivos de equipa / desempenho pessoal.

O banco apresenta uma política que se encontra orientada para a valorização dos seus colaboradores, na qual investe em permanência. A organização aposta de forma constante no desenvolvimento dos seus colaboradores no que concerne à sua formação, assim como na concretização das suas expectativas, num compromisso constante com os objetivos da organização. Esta, também promove a mobilidade em vários departamentos do banco assim como nas restantes empresas do grupo.

3.3 Recrutamento e seleção

Atualmente a economia está baseada no conhecimento, que é um dos fatores mais relevantes do desempenho de uma organização, que se traduz na qualidade dos seus recursos humanos, isto é, no valor do seu capital humano.

Tem-se vindo a assistir no banco ao recrutamento de capital humano de forma exigente e seletiva. Os candidatos são sujeitos a um processo de seleção rigoroso, que integra a realização de provas de avaliação psicológica, entrevistas e provas de inglês, dado que é a língua oficial do banco. No final deste percurso, aos colaboradores selecionados contratados e elaborado um contrato de trabalho.

3.4 Avaliação do desempenho

A avaliação de *Performance* dos colaboradores é realizada de forma regular o que permite identificar as necessidades de desenvolvimento.

De acordo com o Departamento de Recursos Humanos, a sua missão passa por promover a qualificação, a motivação e a felicidade dos seus colaboradores, assegurando a remuneração justa e ajustada a cada perfil funcional e aos objetivos da equipa e da organização, dando atenção à formação e à retenção de talentos.

O banco tem um sistema de avaliação dos seus colaboradores composto por critérios de análise dos resultados de desempenho e de análise da correspondência das competências e comportamentos desejados para cada função. Torna se necessário a existência de critérios para proceder à análise dos resultados bem como a análise das competências e comportamentos para cada função. Encontram-se em tarefas de carácter individual alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. São também realizadas reuniões periódicas entre ambas as partes a fim de discutir e corrigir eventuais desvios face ao esperado. Relativamente ao sistema definido, deve ser obrigatório a realização de uma entrevista entre o colaborador e a chefia em que o objetivo é analisar o trabalho efetuado, definir objetivos, detetar necessidades de formação e incentivar o desenvolvimento de competências. Pretende-se que as chefias possuam formação sobre o sistema de funcionamento e que os recursos humanos possuam validação sobre o cumprimento da mesma. A nível funcional, o sistema aplica-se a todas as funções, mas podem surgir algumas adaptações nos critérios de avaliação e nos perfis de competências considerados para os diferentes grupos.

3.4.1 Gestão de carreiras

O conceito de carreira tem subjacente o princípio de procurar atingir um nível de desenvolvimento pessoal e profissional ao longo do percurso profissional de modo a que a gestão de carreiras possa responder às necessidades de desenvolvimento individual e às necessidades da organização no que concerne aos recursos humanos.

No banco, conforme já foi referido anteriormente, a mobilidade tem uma forte importância na medida em que o colaborador, após cerca de dois anos e meio de ocupar

um lugar num determinado departamento poderá candidatar-se às vagas existentes no grupo.

Nas práticas de progressões de carreira, a antiguidade surge como um critério não muito relevante, mas no caso de ser para funções de chefia este critério ganha uma certa relevância.

3.4.2 Formação e desenvolvimento de competências

A formação apresenta como objetivo o aumento da qualificação académica dos colaboradores. O banco oferece aulas de línguas (português, francês e inglês) e formação em vários domínios da informática. Também são obtidas formações em várias áreas relacionadas com as funções desempenhadas em vários departamentos. No início de cada ano, é efetuado por cada chefe de departamento um mapa de formação para o ano, em que cada colaborador, através de uma vasta lista de formações diversas, seleciona as que pretende e também a chefia poderá sugerir formação.

O banco oferece apoio financeiro para a formação académica (pós-graduações, mestrados e doutoramentos), recorrendo a critérios em que é analisada a relevância da formação para a organização e o benefício da formação para a evolução do colaborador no banco.

Destaca-se que a formação é um dos principais investimentos do banco para um melhor capital humano competitivo. As formações poderão ser através de *e-learning*, formação presencial, ou formação *on job*, e terão como objetivo dotar os colaboradores de competências técnicas e comportamentais que permitam criar valor para todos os envolventes.

3.4.3 Remunerações

No que respeita à remuneração, a mesma integra um pacote remuneratório que contém um conjunto de benefícios, sendo alguns de natureza social por princípio de acesso universal e também outros específicos a determinadas categorias. Também existe uma componente de variação variável no que concerne à distribuição dos lucros, que também é universal, mas depende dos resultados da avaliação de desempenho do colaborador.

3.4.4 Análise SWOT do Departamento de Recursos Humanos e fatores críticos

A análise SWOT é um instrumento relevante para a elaboração do planeamento estratégico da organização, na medida em que reflete o atual cenário da organização ou do meio envolvente. A seguinte tabela apresenta a análise SWOT do Departamento de Recursos Humanos:

Tabela 7: Análise SWOT do Departamento de Recursos Humanos

Pontos Fracos:	Pontos Fortes:
Falta de comunicação da transferência de processos Dificuldade no alinhamento com a gestão estratégica atual do banco Dificuldade na retenção de colaboradores	Baixo nível de acidentes de trabalho Elevada formação por parte dos colaboradores que o integram
Oportunidades:	Ameaças:
Potencializar competências Construção e desenvolvimento de uma nova cultura Aumentar a potencialidade da mobilidade interna e a definição de linhas de carreira Melhorar a gestão organizacional	Evasão dos talentos Desmotivação do capital humano

Desta análise ao Departamento de Recursos Humanos, o diagnóstico estratégico efetuado através dos seus pontos fortes vem revelar um baixo nível de acidentes de trabalho e o elevado grau de formação dos colaboradores. Menos positivo é o diagnóstico realizado aos seus pontos fracos, pois o departamento apresenta falta de competências na área da gestão, no seu alinhamento com a gestão estratégica da organização e de melhoria na comunicação no seio do departamento. Numa perspetiva de ambiente externo, a necessidade de potencializar competências, de construir uma cultura dentro da organização, a fim de melhorar a imagem do departamento, de potencializar a mobilidade interna, de definir linhas de carreira, bem como a de orientar para os resultados, apresentam-se como oportunidades. A principal ameaça é a evasão dos talentos e a desmotivação com riscos de queda de produtividade.

3.5 Resultado da entrevista e do *Focus Group*

Os temas abordados nos *Focus Group* incidiram no modelo de avaliação de desempenho, nos incentivos, nos benefícios e na progressão da carreira. Constatou-se uma elevada participação dos colaboradores para a discussão e partilha de opiniões, bem como a discussão de propostas. Foram abordados temas como a comunicação dos indicadores do modelo de avaliação, as metas a atingir, bem como a explicação quanto aos objetivos não serem transmitidos de forma clara aos colaboradores, dado que, à partida, certos indicadores não são suficientemente claros. Presentemente, os prémios são estipulados, para todos os colaboradores, mediante os escalões do grau de concretização dos objetivos. Verifica-se que no limite superior do intervalo, o valor do prémio é o mesmo que no limite inferior, mas o esforço por sua vez é maior. Desta forma, os colaboradores consideram que o modelo não é justo. Os mesmos pretendem obter mais *feedback* do desempenho que vão realizando a fim de poderem melhorar. Consideram que só pelos indicadores não será possível saber qual é a causa do desvio do desempenho verificado face ao pretendido. Os colaboradores também sentem falta de *feedback* de forma ativa em que lhes seja comunicado o que poderão melhorar e de que forma melhorar. As reuniões com os supervisores/chefias nem sempre são regulares, mas quando existem são úteis para debater todos os pontos anteriormente referidos. A participação dos supervisores/chefias é valorizada e o trabalho em equipa é valorizado para a partilha de melhores práticas e crescimento de todos os colaboradores. Os objetivos e metas devem ser separados por funções e deverá assim, existir uma valorização diferenciada conforme seja a complexidade da função. É também referido que os colaboradores sentem a ausência de uma perspetiva de progressão na carreira, embora exista a mobilidade. Os que têm experiência possuem outra capacidade de adaptação e desempenho que são decorrentes da aprendizagem e da experiência adquiridas ao longo do tempo. Quando apresentam bons níveis de desempenho, existe a possibilidade de crescer na responsabilização, em que são assumidas funções de maior relevo no departamento, mas não existem compensações significativas, dado que se trata de um centro de serviços partilhados em que o objetivo principal, passa pela redução de custos.

Nas reuniões também se abordaram aspetos de origem positiva do atual modelo, na medida em que a opinião dos participantes possa ser considerada nos modelos futuros. Tendo um mau desempenho, recebem um incentivo monetário mediano também, sendo

assim suficiente para os seus objetivos. No entanto, constata-se que fica aquém do que poderia ser alcançado se o esforço fosse maior. Existe a preferência em receber os incentivos em dinheiro do que em *vouchers* ou descontos. Os colaboradores valorizam a comunicação atempada pois permite um acompanhamento por parte dos dois lados.

Relativamente à entrevista realizada ao Diretor dos Recursos Humanos (Anexo II), a mesma foi realizada no próprio departamento em estudo. Foram abordados vários temas a fim de se entender melhor o modelo de avaliação existente com o objetivo de proceder à implementação de um novo instrumento, mais moldado para as necessidades atuais da organização neste período de transferência de grande parte da sua atividade para o nosso país. O diretor tem conhecimento de todos os indicadores do instrumento, reconhece, no entanto, que nesta fase, os mesmos devem ser repensados atendendo às necessidades da organização e dos seus colaboradores. É sabido pelo diretor que o capital humano é fundamental para a organização, daí o interesse na reconstrução de um instrumento.

Este novo instrumento visa uma melhor comunicação entre todos os envolventes, maior partilha de informação bem como maior clareza das metas a atingir por todos.

3.6 Análise Crítica

De uma análise global, os resultados obtidos nos *Focus Group* e na entrevista realizada ao Diretor do Departamento dos Recursos Humanos não são muito satisfatórios. A realidade nacional em que se enquadra esta organização atualmente, é na customização de processos, situação que não agrada aos colaboradores que pretendem evoluir nas suas carreiras.

Os desafios da gestão estão relacionados com o cumprimento de um orçamento anual muito rígido e na pressão na produtividade dos colaboradores envolvidos. Para o cumprimento do alinhamento estratégico, torna-se assim necessário a análise do posicionamento relativo à concorrência assim como o crescimento a nível tecnológico, através de sinergias entre a todas as empresas do grupo, e ao nível da satisfação e retenção dos melhores colaboradores.

A organização está dotada de sistemas de informação e tecnologia sofisticada que permitem a recolha da informação, o seu tratamento e a análise dos resultados com alguma regularidade e fiabilidade. Esta informação é posteriormente comunicada de

forma diária, o que vem permitir, além do conhecimento de desvios, os objetivos e a atuação em tempo real. É sentida a ausência de informação organizada para que se possa acompanhar a mensuração dos objetivos definidos pelo banco. Atualmente existe um modelo de avaliação de desempenho direcionado para os resultados e também para a gestão por objetivos.

Existem no departamento analisado, várias situações menos positivas, entre as quais, os processos / tarefas, baseados apenas na standardização de processos, o que futuramente poderá trazer várias consequências e dificuldades para os mesmos processos. Desta forma, será realizado o alinhamento estratégico e será criado um modelo para o Departamento de Recursos Humanos, atendendo às dificuldades apresentadas bem como a sua análise. Assim, é proposto como prioridade para a organização: i) o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard*, uma forma eficaz e eficiente de medir o quanto as estratégias estão a ser atingidas e quais os pontos que precisam de ser melhorados para que mantenham a estratégia no rumo correto; ii) a definição de um modelo de carreira que crie a perspectiva de crescimento baseado na meritocracia, nas competências e conhecimentos iii) o desenvolvimento de um novo modelo de gestão de desempenho e de gestão de recompensas, alinhado com a estratégia e com as necessidades das pessoas, tendo por base o *Balanced Scorecard* porque a organização precisa da contribuição ativa de todos os colaboradores para a implementação da sua estratégia.

Assim, na proposta de Sistema de Controlo de Gestão e de Gestão de Desempenho a implementar será necessário ter presente vários fatores entre os quais, que a comunicação terá que ser eficiente e eficaz entre o que acontece na operação e os objetivos estratégicos da organização. Na proposta de implementação dos Sistemas de Controlo de Gestão e no de Gestão de Desempenho, vários aspetos terão de ser considerados. Um dos aspetos, é a comunicação, eficiente e eficaz, entre os objetivos estratégicos e a sua execução. Outros elementos, também eles fundamentais na integração destes modelos de gestão, são: a capacidade de estabelecer prioridades de procedimento quanto ao encadeamento de causa efeito, tendo em vista o melhoramento da realização global da organização; a facilidade e rapidez de acesso à informação; a realização de um programa de condições que favoreçam a satisfação dos colaboradores tanto no início como ao longo da carreira; a instalação de modelos de avaliação do desempenho fundamentado nos indicadores mais importantes para a concretização das

A Performance e o desempenho no departamento de recursos humanos na banca – Estudo de caso

orientações estratégicas e, finalmente, a definição de objetivos para a elaboração do modelo de avaliação de desempenho, antes do final de cada mês.

A retenção dos colaboradores passa pela estruturação de informação de suporte a reuniões de *feedback* regulares que permitam uma orientação para as prioridades de melhoria operacional e a valorização das responsabilidades adquiridas. Passa também por tornar o modelo de recompensas mais justo, atribuindo recompensas maiores a quem superar as metas definidas e pela criação de um modelo de recompensas com atribuição de benefícios alinhados com as necessidades e valorização das pessoas.

4. PROJETO DE INTERVENÇÃO

4.1 *Balanced Scorecard*

Neste capítulo será apresentada uma proposta de modelo de controlo de gestão que assenta na metodologia de *Balanced Scorecard* e o modelo de gestão de avaliação de desempenho. Conforme foi anteriormente referido, no desenvolvimento deste projeto, o objetivo passa pela viabilização de uma política de comunicação entre os dois modelos no âmbito do estudo da *Performance* e desempenho tendo como objetivo o alcance na informação necessária à otimização do Departamento de Recursos Humanos. Neste trabalho serão definidos eixos e objetivos bem como indicadores de *Performance* (*Key Performance Indicators: KPI*), atendendo à função para o departamento em estudo.

Com o *Balanced Scorecard*, pretende-se desenvolver um instrumento de controlo ativo e permanente de gestão, que dê apoio à direção e aos gestores na concretização das metas que lhes são atribuídas para atingirem. A construção concetual do *Balanced Scorecard* teve início no Departamento de Recursos Humanos, sendo este um modelo experimental. Pretende-se futuramente proceder à adaptação e implementação a todos os departamentos do banco. Foram definidas as variáveis chave e de ação, bem como a matriz de indicadores que faz com que seja possível mediar e acompanhar os objetivos estratégicos definidos.

Contudo, para a realização deste modelo torna-se necessário a esquematização de um mapa estratégico onde são indicadas as relações gerais de causa efeito para os objetivos a atingir. A estrutura deste mapa coloca a perspetiva financeira e do cliente no cimo do alinhamento. Por um lado, existe uma estratégia previamente definida em reduzir os custos, muito devido à criação do centro de serviços partilhados, que não é possível contornar. Por outro lado, os clientes são a perspetiva principal para o Departamento de Recursos Humanos do banco. Desta forma, é a visão que tem uma influência direta na definição dos objetivos financeiros, em que o intuito será 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. Em contrapartida, os valores atuam na perspetiva de desenvolvimento e inovação, dado que se encontram aqui as metas que promovem princípios como a igualdade, a confiança e a ética. Esta preocupação em garantir o bem-estar dos recursos humanos acentua o desempenho eficaz e eficiente, em que se verifica um aumento do nível de motivação, derivado do

A Performance e o desempenho no departamento de recursos humanos na banca – Estudo de caso

aperfeiçoamento dos processos internos. Assim, surge a melhoria da percepção que os clientes têm do trabalho que é desenvolvido e o aumento da sustentabilidade com a melhoria de eficiência operacional, tendo assim repercussões de carácter positivo para os colaboradores do departamento, que veem o seu esforço ser reconhecido.

A seguinte figura 2, esquematiza o mapa desenvolvido para clarificar a estratégia espelhada na missão, visão e valores, definindo os objetivos necessários para cumprir a sua efetivação.

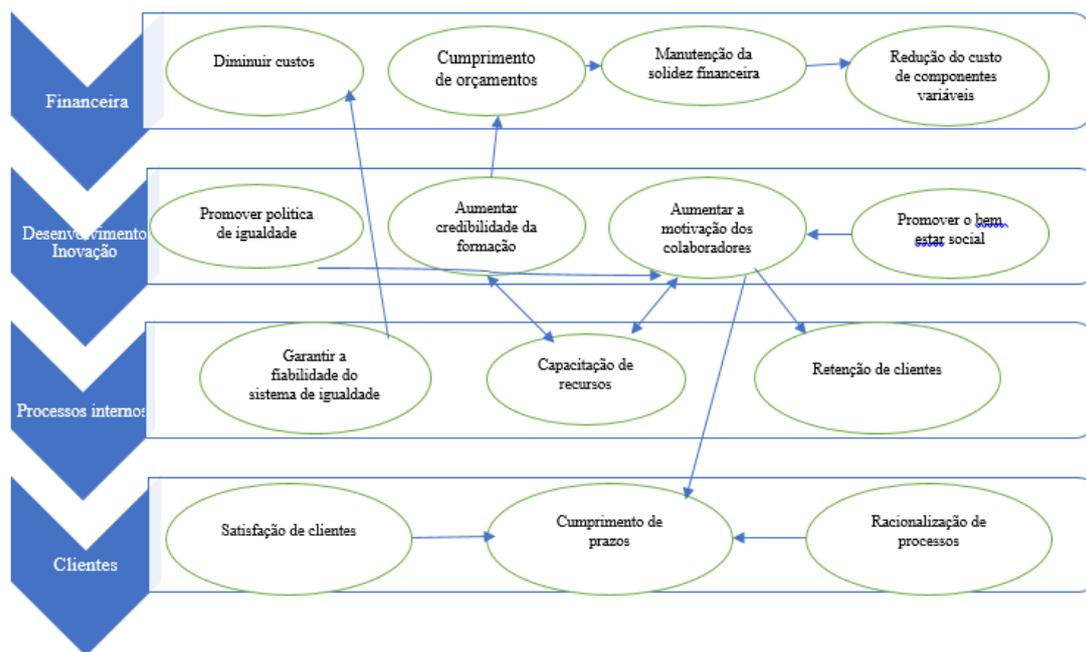


Figura 2 - Mapa estratégico desenvolvido para o Departamento de Recursos Humanos

Atendendo à 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 predefinidos para o departamento. O cumprimento destes objetivos foi definido para o ano de 2019, sabendo que a implementação deste sistema estaria concluída para o final do ano corrente. Os objetivos e as metas definidas para este projeto têm em consideração a análise do enquadramento e das necessidades da direção. Os temas estratégicos que permitem que a organização concentre as ações a desenvolver e estabeleça a estrutura de responsabilidade, ou seja, os pilares sobre os quais se executa a estratégia, são: o crescimento em vendas a diversificação com base no conhecimento financeiro; a

fomentação da política de inovação; satisfação das expectativas dos clientes; empenho na excelência e aumento da produtividade.

Relativamente à perspectiva financeira (Figura 3), os objetivos foram concebidos com o fim de aumentar a sustentabilidade do Departamento de Recursos Humanos. É de salientar, que a organização tem como objetivo remunerar adequadamente o capital investido e prosseguir. No cumprimento de orçamentos, o departamento monitoriza e analisa os desvios das restantes direções da organização, enquanto controla o seu próprio orçamento que não deverá diferenciar do gasto “real”. A meta anual proposta consiste em reduzir o desvio entre o orçamento “real” em 90% até 2019. Na redução das componentes variáveis, o departamento em estudo monitoriza a diminuição das componentes variáveis de todas as direções da organização, enquanto controla o cumprimento da meta. São consideradas rubricas variáveis os gastos com ajudas de custo (deslocações efetuadas, alojamento, comunicações), subsídio de trabalho, trabalho suplementar e gastos com serviços de saúde. Pretende-se que estes custos sejam reduzidos através da otimização dos processos. Aqui, a meta anual proposta passa pela redução em 2% até ao ano de 2019. Para o retorno do investimento no que remete para a formação, o Departamento de Recursos Humanos gere o plano de formação que é desenvolvido na organização. É através da avaliação do impacto da formação que são analisados os benefícios da mesma. Desta forma, devem ser recolhidos e analisados os dados de medição da *Performance* que são considerados como relevantes, como por exemplo, a avaliação de desempenho, o nível de capacitação com conseqüente redução de custos, que se vão traduzir posteriormente em medidas de criação de valor, com o objetivo que é definido, passando pelo aumento de 10% até 2019.

Na perspectiva dos clientes, conforme representado na figura 4, os objetivos foram concebidos com o propósito de valorizar a satisfação dos clientes (colaboradores) do Departamento de Recursos Humanos. Os principais *stakeholders* deste departamento são o Conselho de Administração, as direções de toda a organização, os colaboradores e os sindicatos. Aqui, o Departamento de Recursos Humanos tem também como papel fundamental a prestação de informação às várias entidades fiscalizadoras, como a Autoridade Tributária e Aduaneira, a Inspeção Geral de Finanças, a Segurança Social, entre outras. Desta forma, e relativamente à satisfação de clientes, o Departamento de Recursos Humanos pretende transmitir aos seus clientes, credibilidade, eficácia e confiança, influenciando o seu nível de satisfação que deverá ser medido com base em

questionários. O cumprimento deste objetivo conduzirá também a outro, como a retenção dos colaboradores na organização. Neste parâmetro, a meta que se pretende atingir é de 97% até 2019. No cumprimento de prazos, a entrega de relatórios é uma das tarefas fundamentais deste departamento, entre todos os processos administrativos, processos de recrutamento e todas as restantes tarefas de um Departamento de Recursos Humanos. Assim o cumprimento dos prazos é essencial para garantir a imagem de rigor e seriedade do departamento, transmitindo assim à organização um sentimento de confiança. Aqui, a meta passa por atingir 99% até 2019.

Os objetivos quanto à perspectiva dos processos internos (Figura 5) foram estabelecidos para aumentar a eficiência operacional do Departamento de Recursos Humanos, para tornar os processos mais otimizados e eficientes, tornando-os assim menos obsoletos, para que se possa executar o maior número de tarefas no menor tempo possível e com maior eficiência. Assim, passa por ser necessário desenvolver como objetivo, a garantia da fiabilidade do sistema de gestão. Para este departamento é fulcral ter um sistema de gestão fidedigno e seguro, que seja o mais eficaz e eficiente possível. Para tal, é necessário proceder à análise dos erros no sistema. Sendo este um objetivo definido pelo departamento em estudo, a meta passará por atingir uma quota de 1% até 2019. Na capacitação de recursos, que é forma de garantir a sustentabilidade do Departamento de Recursos Humanos, um dos seus principais objetivos passa por garantir a máxima eficiência entre o número de colaboradores que são necessários em cada uma das tarefas. É pretendido capacitar os colaboradores através do aumento do número de horas de formação interna, para que possam evoluir em termos profissionais contribuindo para uma cultura de promoção do desempenho. É um objetivo definido pela direção dos recursos humanos e a meta anual proposta é de um aumento 10% até 2019.

Na perspectiva do desenvolvimento e da inovação (Figura 6) os objetivos foram definidos com o propósito de fomentar uma cultura de desempenho, focada na igualdade, excelência, motivação e no bem-estar social. Assim, foram baseados na promoção de uma política de igualdade, dado que este é um dos valores preservados pelo Departamento de Recursos Humanos. A elaboração de um novo modelo de carreiras, virá estabelecer faixas remuneratórias conforme as habilitações académicas e as funções a desempenhar em cada um dos cargos, sem discriminação por género. Devido ao desenvolvimento da tecnologia e criação de novas funções, o novo modelo pretende concretizar uma descrição de funções detalhada, permitindo assim, a cada

colaborador entender quais são as suas tarefas a desempenhar e responsabilidades. É um objetivo que também é definido pela direção do Departamento de Recursos Humanos, em que a meta anual passará pelo desenvolvimento e implementação do modelo até 2019. O aumento da credibilidade da formação consiste em fornecer uma vasta variedade de formação interna, proporcionada pela organização. Este é um dos grandes objetivos do departamento, dado que irá constituir uma mais valia de oferta rigorosa para todos aqueles que usufruam da mesma, que passe a obter a Certificação da área de formação concedida pela DGERT. O aumento do investimento na formação prende-se pelo facto de este ser um departamento que dá especial atenção ao desenvolvimento de talento. Desta forma, pretende-se aumentar a oferta formativa existente no banco para atrair e estimular os colaboradores a seguirem ideia de pensamento contínuo. Trata-se de um objetivo definido pela Direção de Recursos Humanos e a meta anual proposta consiste no aumento de 20% até 2019. O Departamento de Recursos Humanos tem como principal preocupação o aumento da motivação dos colaboradores, visto ser o seu capital humano que mantém o funcionamento da organização. A concretização de um modelo de avaliação de desempenho e reconhecimento do mérito pretende ser simultaneamente complexo, flexível, estável e que constitua um fator de estímulo e motivação para todos os trabalhadores, transmitindo um sentimento de confiança. É um objetivo definido pela Direção de Recursos Humanos. A meta proposta irá consistir no desenvolvimento e implementação do modelo até 2019. Por fim, a promoção do bem-estar social implica que o Departamento de Recursos Humanos tenha como responsabilidade a definição da cultura comportamental da organização. Desta forma, pretende-se proceder à elaboração de um novo código de ética e conduta, que pretenderá estimular comportamentos positivos que promovam a entreatajuda e o respeito, assinalando aqueles que são considerados intoleráveis e que estarão sujeitos a sanções. É também um objetivo definido pela Direção de Recursos Humanos em que a meta proposta consiste na elaboração e implementação do código até ao ano de 2019.

De seguida, é apresentado o *Balanced Scorecard* definido para o Departamento de Recursos Humanos do banco. Para efeitos de uma melhor visualização, encontram-se separados por perspetivas:

A Performance e o desempenho no departamento de recursos humanos na banca – Estudo de caso

Perspetiva financeira								
Objetivo	Medida	Target	Fórmula	Frequência	Quem mede	Origem dos dados	Quem faz uso da medida	O que fazem
Aumentar a sustentabilidade do departamento de recursos humanos	Desvio dos orçamentos para os reais	Redução em 90% até 2019	$((\text{Valor dos gastos reais(ano N+1)} - \text{Valor de gastos previstos no orçamento (ano N)}) * 100)$	Medido dentro de um ano, e a partir daí anualmente para efeitos estratégicos	Subárea de indicadores	SAP	Direcção de Recursos Humanos	Verificam o cumprimento do objetivo e analisam a estratégia
	Peso das componentes variáveis	Redução em 2% até 2019	$((\text{Valores de componentes variáveis (ano N+1)} - \text{Valor componentes variáveis (ano N)}) / \text{Valor componentes variáveis (ano N)}) * 100$					
	Retorno do investimento do plano de formação	Aumento em 10% até 2019	$(\text{Benefícios líquidos da formação} / \text{Custo da formação}) * 100$					

Figura 3 - *Balanced Scorecard* para o Departamento de Recursos Humanos: Perspetiva Financeira

Perspetiva Cliente								
Objetivo	Medida	Target	Fórmula	Frequência	Quem mede	Origem dos dados	Quem faz uso da medida	O que fazem
Cumprir os objetivos	Informação entregue no prazo	Ter uma quota de 99% até 2019	$(\text{N}^\circ \text{ de outputs entregues no prazo} / \text{N}^\circ \text{ total de pedidos}) * 100$	Medido dentro de um ano, e a partir daí anualmente e para efeitos estratégicos	Subárea de indicadores	SAP e Registo Excel	Direcção de Recursos Humanos	Verificam o cumprimento do objetivo e analisam a estratégia
Satisfação de Clientes	Nível de satisfação	Ter uma quota de 97% até 2019	Resultados de questionários a realizar			Questionários		

Figura 4 - *Balanced Scorecard* para o Departamento de Recursos Humanos: Perspetiva Cliente

Perspetiva Processos Internos								
Objetivo	Medida	Target	Fórmula	Frequência	Quem mede	Origem dos dados	Quem faz uso da medida	O que fazem
Garantir a Fiabilidade do sistema de gestão	Erros no sistema	Ter quota de 1% até 2019	$\text{N}^\circ \text{ de erros do sistema} * 100$	Medido dentro de um ano, e a partir daí anualmente para efeitos estratégicos	Subárea de indicadores	SAP	Direcção de Recursos Humanos	Verificam o cumprimento do objetivo e analisam a estratégia
Capacitação de recursos	Nº de horas de formação	Aumento de 10% até 2019	$((\text{N}^\circ \text{ de horas de formação (ano N+1)} - \text{N}^\circ \text{ de horas de formação (ano N)}) / \text{N}^\circ \text{ de horas de formação (ano N)}) * 100$					

Figura 5 - *Balanced scorecard* para o Departamento de Recursos Humanos: Perspetiva Processos Internos

A Performance e o desempenho no departamento de recursos humanos na banca – Estudo de caso

Perspetiva do Desenvolvimento e Inovação								
Objetivo	Medida	Target	Fórmula	Frequência	Quem mede	Origem dos dados	Quem faz uso da medida	O que fazem
Promoção de uma política de igualdade	Modelo de carreira	Definir e implementar um novo modelo até 2019	Resultados de questionários a efectuar	De 2 em 2 anos	Subárea de indicadores	Questionários	Direção de Recursos Humanos	Verificam o cumprimento do objetivo e analisam a estratégia
Aumentar a credibilidade da formação	Certificação da área de formação	Ter uma quota de certificação de 100% sobre as ações de formação até 2019	Processo de certificação da DGERT		DGERT	SAP		
Aumentar o investimento da formação	Oferta formativa	Aumentar em 20% até 2019	Nº novas ações de formação * 100	Medido dentro de um ano, e a partir daí anualmente para efeitos estratégicos	Subárea de indicadores			
Aumentar a motivação dos colaboradores	Modelo de desempenho e reconhecimento de mérito	Definir e implementar um novo modelo até 2019	Resultados de questionários a efectuar	De 2 em 2 anos	Subárea de indicadores	Questionários		
Promover o bem estar social	Código de ética e conduta	Definir e implementar um novo código até 2019	Resultados de questionários a efectuar					

Figura 6 - *Balanced scorecard* para o Departamento de Recursos Humanos: Perspetiva do desenvolvimento e da Inovação

Ações	Ano											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Definição da estratégia e objetivos a atingir												
Contacto com consultoras na área do Controlo de Gestão												
Análise das propostas												
Reunião para alinhamento do processo												
Fomação do BSC a todos os intervenientes no processo												
Implementação do BSC no departamento de recursos humanos												
Fase dos testes experimentais												
Avaliação de monitorização do sistema												
Maturação do projeto												

Figura 7 - Sugestão de Planificação da implementação do *Balanced Scorecard* desenvolvido para o Departamento de recursos humanos

O *Balanced Scorecard* irá permitir ao Departamento de Recursos Humanos que a informação seja tratada e direcionada a cada área do departamento. Este instrumento vem fazer com que seja possível medir a qualidade, a eficiência e o cumprimento dos objetivos, para além de também permitir a minimização de erros e o aperfeiçoamento dos processos. Permitirá também estabelecer um conjunto de métricas para o aumento da eficiência e análise de gestão, proporcionando assim a uniformização da informação transmitida para o exterior e também para a contribuição da informação de forma atempada e rigorosa.

Este instrumento também ambiciona promover a sua correta utilização por todos os colaboradores do Departamento de Recursos Humanos, auxiliar os diretores em todas as análises económicas e/ou financeiras. Irá permitir uma gestão resiliente através da

revisão da estratégia e das metas definidas e também assegurar que a tomada de decisão estratégica é consciente e fundamentada, para o objetivo da melhoria contínua do departamento.

Para alcançar o seu sucesso, será necessário o envolvimento de todos os elementos do departamento que, após terem formação sobre o sistema que se pretende introduzir, deverão participar na discussão e clarificação da estratégia, com o objetivo de desenvolver um sentimento de utilidade onde cada um se sentirá como parte fundamental para a obtenção dos objetivos propostos. Todos os colaboradores deverão estar envolvidos neste processo.

Atendendo à sugestão de planificação da implementação, inicialmente os testes experimentais e avaliação do sistema, o *Balanced Scorecard* será estruturado através de ferramentas do Microsoft Office como o Excel e Power Point que irão permitir testar a utilidade da informação e, caso seja necessário, rever indicadores. Caso seja validado o contributo deste sistema, a intenção será a sua implementação no SAP, dado que é o sistema atualmente utilizado pelo banco. A obtenção dos resultados pretendidos depende do esforço de todos os colaboradores do Departamento de Recursos Humanos. Para isso é necessária uma estrutura comunicacional de forma contínua e motivadora, fazendo prevalecer a cultura de igualdade que são características de equipas motivadas.

4.2 Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho

Pretende-se desenvolver uma avaliação de desempenho que possa ser adaptada a todos os colaboradores do banco e que incida no modelo de avaliação de gestão por objetivos e na avaliação de competências.

A gestão por objetivos é baseada nos indicadores de *Performance* que são definidos para o sucesso estratégico da organização, dando ênfase à comparação entre as metas estabelecidas e o seu grau de concretização. Devem ser definidos intervalos de concretização que serão classificados de acordo com a ponderação atribuída a cada um, nas diferentes perspetivas e grau de relevância no *Balanced Scorecard*, a fim de se obter uma classificação final para atribuir ao colaborador.

A Performance e o desempenho no departamento de recursos humanos na banca – Estudo de caso

A avaliação de desempenho por competências é a contribuição para o desenvolvimento profissional do avaliado, e a sua avaliação deve conter três níveis de competências, como o saber saber, saber fazer e saber ser.

Estas competências (Anexo III) são avaliadas pela estrutura hierárquica ou chefia direta, dado que estes acompanham todo o processo de desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, assim como o cumprimento dos objetivos definidos. Após a classificação ser atribuída, originará uma classificação final. A escala a utilizar é a mesma para a gestão de objetivos (Figura 8).

Tabela 7 - Avaliação de Desempenho Individual - Componentes

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

A avaliação de desempenho não se estende apenas aos colaboradores do banco. A organização tem também uma classificação individual atendendo à *Performance* evidenciada. Em simultâneo, sabendo que todas as áreas que pertencem à organização têm os seus indicadores de *Performance*, existe também para elas também a definição de metas, que dá origem a uma classificação final.

A figura seguinte exhibe as componentes da avaliação de desempenho organizacional:

Avaliação de desempenho	
BSC - Organização	Grau de concretização dos indicadores de <i>performance</i> definidos para a função
BSC - Departamento	Grau de evidência das competências críticas para o desempenho da função

Tabela 8 -- Componentes da Avaliação de Desempenho Organizacional

O modelo de avaliação de desempenho traduz-se na correlação destas componentes que cada um dos colaboradores irá obter na média, atendendo ao que obteve em cada uma das componentes.

Para o cálculo da classificação são consideradas as seguintes ponderações:

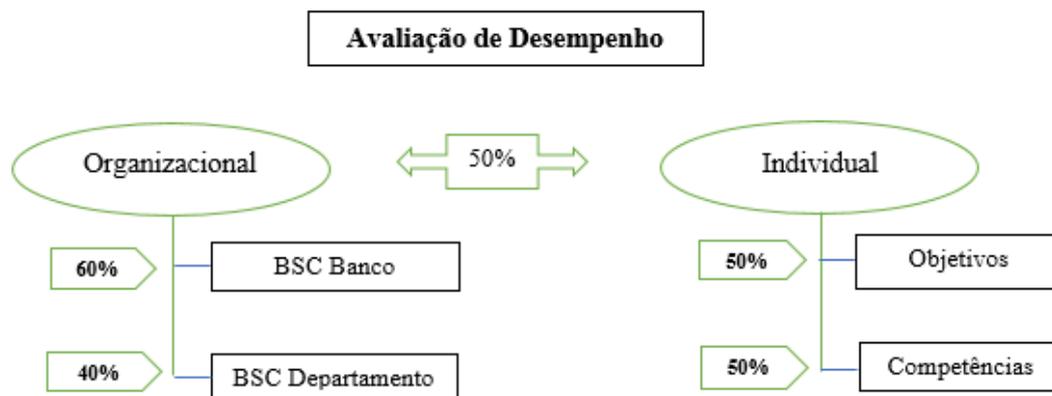


Figura 8 – Modelo de Avaliação de Desempenho da Organização

Os objetivos são estabelecidos anualmente. Deverá ser entregue para preenchimento na plataforma de recursos humanos, uma folha de avaliação individual (Anexo IV) a cada colaborador para ser avaliado. Semestralmente, a chefia deverá dar *feedback* ao colaborador, ou mais frequentemente, se tal for necessário. Assim, existe sempre uma autoavaliação feita pelo colaborador, para posteriormente ser comentada pela chefia. Para cada uma das vertentes de avaliação de desempenho a classificação a atribuir deve respeitar a seguinte escala:

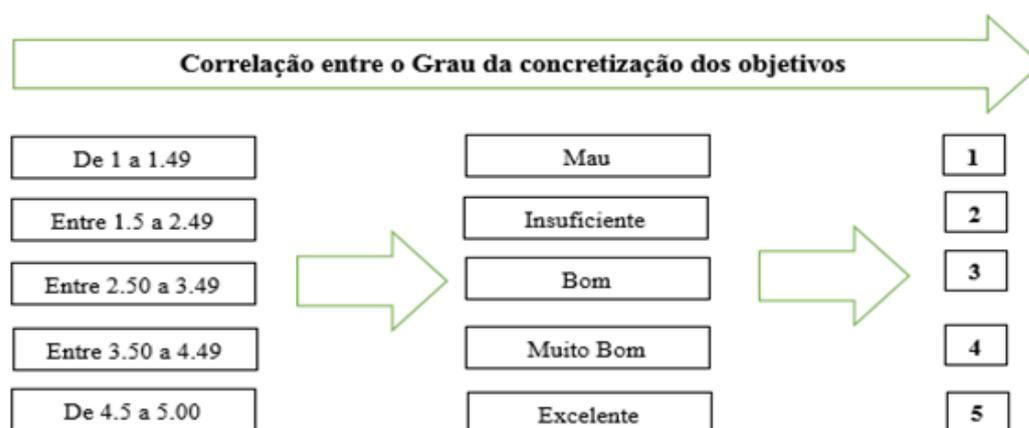


Figura 9 - Correspondência entre grau de concretização dos objetivos e a classificação atribuída

O nível suficiente, e a partir deste, revela que o colaborador possui algumas dificuldades no desempenho das suas funções, não atingindo assim aquilo que foi definido. O nível “mau” reflete que o colaborador se encontra abaixo do modelo de comportamentos

definido para a competência, evidenciando lacunas graves de desempenho e revelando comportamentos que não são adequados à função que desempenha. Tendo a correlação, torna-se relevante salientar que a avaliação de desempenho final é obtida através de uma ponderação que se atribui a cada uma das avaliações por objetivos e à avaliação por competências.

Com base nesta situação atual, para além da necessidade de instrumentos de controlo de gestão que meçam a *Performance* da organização, é necessário encontrar soluções para medir o desempenho dos colaboradores com o fim de aumentar a satisfação com a função desempenhada e motivar para fazer melhor para evitar saídas, para reduzir o *turnover*. O perfil profissional dos colaboradores deve ser desenvolvido e posteriormente deverá ser definido um plano de evolução de carreiras alinhadas com os perfis e um modelo de avaliação de desempenho, remuneração variável bem como de benefícios. Este tem por base a análise das atividades e responsabilidades a desempenhar, associando a estas a definição de competências necessárias para o seu bom desempenho. As competências definem-se por contribuir para um bom desempenho. São compostas pelas competências técnicas (saber fazer) com o conhecimento técnico, sendo a expressão visível que resulta da interligação dos processos cognitivos e dos métodos de trabalho. As competências cognitivas (saber saber) que representam o conhecimento teórico de base que permite conhecer, agir e aprender uma função. Está diretamente associada à aprendizagem. As competências relacionais, como o saber ser, estão adaptadas a conjuntura profissional, na medida em que englobam competências relacionais, pessoais, e ao nível do comportamento. No perfil profissional proposto na figura seguinte (Figura 12), para além da identificação das competências necessárias ao bom desempenho das tarefas, estas foram ainda associadas ao grau de proficiência exigido em cada uma, numa escala de 1 a 5, correspondendo a estes números um conhecimento básico, fundamental, sólido ou profundo, respetivamente.

A Performance e o desempenho no departamento de recursos humanos na banca – Estudo de caso

Data de revisão:		Aprovação:	
Função		Técnico de recrutamento e seleção	
Enquadramento	Departamento a reportar	Departamento de RH	
		Direção	
Formação base para o desempenho da função		Licenciatura	
Experiência profissional		Experiência de 2 a 4 anos	
Missão:			
Desenvolver e assegurar todo o processo de recrutamento e seleção transversal a todas áreas do banco			
Responsabilidades e atividades da função			
Rigor técnico e conformidade com os valores do banco			
Planifica, organiza, coordena, assegura, dinamiza e elabora todos os processos de recrutamento e seleção do banco			
Descrição de tarefas			
Atividade	Relacionado com outras áreas		Periodicidade
Levantamento das necessidades de recrutamento provenientes da área de planeamento e gestão de recursos humanos			
Elaborar e colocar anúncios de recrutamento (interno/externo)			
Realizar a triagem curricular			
Realizar testes de seleção			
Analisar processos de seleção dos candidatos e enviar à áreas para entrevista final			
Competências para o desempenho da função			
Competências comportamentais		Descrição	
Capacidade de adaptação		Capacidade de adaptação à dinâmica cultural da organização, às novas metodologias	
Disponibilidade		Capacidade de identificar, definir prioridades na organização das tarefas, e assim retirar sinergias do processo	
Capacidade de comunicação		Capacidade de comunicar e adaptar o seu discurso a diferentes meios	
Integridade e confiança		Mantém a confidencialidade, neutralidade e a descrição no tratamento dos processos em curso	
Iniciativa e criatividade		Capacidade de lidar com situações inesperadas e de inovar em novas metodologias	
Competências de Gestão		Descrição	
Autonomia		Reconhece, age, assume e tenta resolver os problemas, utilizando metodologias rigorosas sem recorrer a hierarquia superiores	
Responsabilidade		Capacidade de orientação para o cumprimento de tarefas inerentes aos diversos processos	
Orientação para o cliente		Colabora de modo construtivo e cooperativo	
Orientação para os resultados		Capacidade de identificar, definir prioridades na organização das tarefas, e assim retirar sinergias do processo	
Competências Técnicas		Descrição	
Aprendizagem técnica		Integrar novos conhecimentos e competências técnicas	
Indicadores de performance			
Taxa de retenção de talentos; taxa de <i>turnover</i> dos admitidos; tempo médio de recrutamento			

Figura 10 – Perfil profissional

Baseado no levantamento dos atuais níveis da função exercida, propõe-se uma progressão na carreira que assenta num conjunto de competências internas em que a utilização de uma forma potencialmente transversal fica dependente da avaliação de necessidades que a organização tiver a determinado momento.

Todos os colaboradores e chefias deverão reunir-se para definirem os seus indicadores de desempenho, objetivos e metas para atingir. Nessas reuniões deverá surgir um conjunto de competências para serem incluídas no plano de desenvolvimento pessoal, que posteriormente serão sujeitas a avaliação. Cada um dos colaboradores deverá ter na sua posse, através da plataforma do banco na sua página individual, uma ficha de avaliação em que constem todas as vertentes sujeitas a avaliação, objetivos e

competências. A informação que resulte dessas reuniões deve permitir construir o *Balanced Scorecard* de cada colaborador. Assim, passa por ser necessário aplicar ponderações que são introduzidas no modelo de avaliação. A figura 11 representa a avaliação de desempenho por objetivos.

Objetivos	Ponderação por objetivo	Nível de concretização	Avaliação
Aumento da rentibilidade	30% (0,30)	4	$0,30 \times 4 = 1,2$
Aumento da satisfação do cliente	40% (0,40)	4	$0,4 \times 4 = 1,6$
Melhorar a eficiência	40% (0,40)	3	$0,40 \times 3 = 1,2$
Avaliação por objetivos		Soma = (1.2+1.6+1.2) = 4	

Figura 11 - Avaliação de desempenho por objetivos (exemplo)

Competências	Nível de qualificação	Nível de quantificação
Orientação para o cliente	Bom	3
Orientação para os resultados	Bom	3
Responsabilidade	Bom	3
Avaliação por competências		= soma (3+3+3) / 3 = 3

Figura 12 - Avaliação de desempenho por competências (exemplo)

A avaliação de desempenho final é obtida através de uma ponderação que se atribui a cada uma das avaliações. É dada uma ponderação de 50% à avaliação por objetivos e, por sua vez, a avaliação por competências terá uma ponderação de 50%.

Avaliação de desempenho	Ponderação	Avaliação obtida
Avaliação por objetivos	50% (0,50)	1.5
Avaliação por competências	50% (0,50)	1.5
Avaliação final		= (0.5*4) + (0.5*3) = 3.5

Figura 13 - Avaliação de desempenho final (exemplo)

É pretendido que os instrumentos de medição de *Performance*, deverão ser revistos todos os semestres. Devem existir reuniões para a obtenção de *feedback* entre ambas as partes, pois os instrumentos devem manter-se atualizados com informação atualizada para o desempenho da função. A proposta de modelo e de gestão da carreira assenta num modelo de aquisição de competências, de experiências e de avaliação de desempenho, e pretende dar a conhecer aos assistentes as hipóteses de funções que

podem desempenhar criando assim motivação para fazer mais e melhor. Pretende-se ainda com este modelo dar a conhecer à organização os seus colaboradores e as suas capacidades para executarem as atividades exigidas para a função e descritas no perfil profissional. A progressão pode também acontecer de forma diagonal por necessidade do banco.

4.3 Avaliação da *Performance*

A elaboração do *Balanced Scorecard*, direcionado para o Departamento de Recursos Humanos, tem como objetivo avaliar a *performance* no departamento, nas perspetivas que assentam no *Balanced Scorecard* e nos eixos estratégicos definidos para o banco. Na perspetiva financeira, a rendibilidade do departamento é avaliada através do retorno do investimento do plano de formação, do peso das componentes variáveis e pelo desvio dos orçamentos para os reais, contribuindo respetivamente com quarenta pontos percentuais e trinta pontos percentuais cada um.

Na perspetiva do cliente, os indicadores de destaque baseiam se na satisfação do cliente, contribuindo com sessenta pontos percentuais e para o cumprimento de prazos no que concerne à entrega de informação, contribuindo com quarenta pontos percentuais.

A perspetiva dos processos internos aglomera a importância da *Performance* deste departamento. O que vai contribuir para esta perspetiva são os erros de sistema, com sessenta pontos percentuais, e o número de horas inerentes a formação, com quarenta pontos percentuais. Quanto à perspetiva de desenvolvimento e inovação, destaca se a qualificação dos colaboradores, em que objetivo é conduzir a uma atitude proactiva.

Na elaboração do *Balanced Scorecard*, foi aplicada a metodologia abordada ao longo do trabalho, utilizando as quatro perspetivas (cliente, processos internos, financeira e desenvolvimento e inovação) assim como dos eixos estratégicos de cada uma delas (Anexo V).

Para que o modelo de carreiras aconteça, é necessário ter como base bem definido o modelo de avaliação e gestão de desempenho. Atendendo à conceção do *Balanced Scorecard* para a gestão operacional do banco e ao difundir se a sua implementação a todos os departamentos do banco assim como a toda a estrutura hierárquica, a organização está também a criar uma ferramenta de acompanhamento e avaliação. É

possível estabelecer numa fase inicial e com transparência e formalização, não somente os objetivos definidos, mas também os meios colocados à disposição para a obtenção destes, aumentando a satisfação dos trabalhadores e os resultados para a organização. No quotidiano, os colaboradores vão sendo atualizados e monitorizados, facultando a informação de acompanhamento e fazendo com que seja possível a todos os colaboradores, tomarem medidas por forma a corrigir desvios, aumentando assim a concretização de objetivos. A divulgação da informação de forma estruturada, permite aos colaboradores verem o seu desempenho classificado de acordo com os resultados atingidos atendendo às metas definidas ficando assim o alinhamento do processo de avaliação e de objetivos individuais garantido com a orientação estratégica do banco.

A avaliação de desempenho não termina na formalização da avaliação de cada um dos colaboradores. Pretende-se seja um instrumento justo, equitativo, meritocrático, que permita identificar o grau de capacidade demonstrado pelos colaboradores da organização relativamente a determinadas competências. Desta forma, vai permitir i) criar na organização um inventário de talento disponível a ser alocado aos processos que se encontram a decorrer, ii) identificar as necessidades de formação e desenvolvimento pessoais atendendo às necessidades da organização, iii) premiar as pessoas que cumprem e superam as metas definidas e iv) servir de base ao plano de progressão de carreiras, tendo em conta o que está estipulado na progressão de carreiras de acordo com as capacidades e competências de cada um dos colaboradores.

Será necessário a quem cumpre as metas, que o faça em todos os parâmetros, a fim de garantir o crescimento saudável do desempenho e do alinhamento com a *performance* da organização. Para cada indicador, é definido uma meta a cumprir atendendo ao retorno para a organização. Cada colaborador em qualquer nível profissional pode realizar vários tipos de tarefas inerentes à sua função (*skills*). As metas a atingir devem estar ajustadas a cada *skill*. É recomendável como ponto importante do modelo de avaliação e gestão do desempenho, a existência de um plano de *feedback* ativo por parte das chefias para com os seus colaboradores. Pretende-se que estas reuniões, sejam fortes instrumentos de comunicação e auxiliem os colaboradores a verem onde podem melhorar. As mesmas, devem acontecer com regularidade. A avaliação de desempenho assenta sobre indicadores publicados na plataforma que deve estar atualizada a fim de permitir o acompanhamento do desempenho e do grau de concretização dos objetivos.

4.4 Sistema de recompensas

O cenário atual do banco, quer pela forte concorrência do sector e competitividade, mas também quer pela transferência da atividade para o nosso país, levou a cortes orçamentais e à redução de custos. Sendo um dos objetivos desta organização a satisfação das pessoas e a retenção dos bons colaboradores, torna se cada vez mais necessário criar mecanismos que permitam aumentar as remunerações dos colaboradores. Sabendo-se que o banco é bastante focado na concretização de resultados e na gestão por objetivos e assim, a proposta apresentada para as recompensas passa por destacar aqueles que sobressaem pelo seu contributo para a organização. Premiando o valor através dos comportamentos que são desejados pelo banco.

A retenção dos talentos é simplificada devido à equidade, mantendo sempre os custos com o controlo, sabendo que estes variam em função dos resultados.

O sistema de recompensas traduz se sendo pela contrapartida da recompensa que cada colaborador recebe. A implementação dos incentivos desenvolve se pela definição de regras para que todos os objetivos sejam alcançados. Este processo deve estar sempre sob a presença da justiça, equidade, consistência e a necessidade de recompensar o valor. As recompensas poderão ser do tipo monetárias ou não monetárias e deverão ter por base a coerência entre as componentes da política de remunerações e a articulação com os objetivos estratégicos da organização. Esta atribuição de recompensas baseia se no desempenho obtido pelos colaboradores, sendo esta considerada uma forte motivação.

É proposto um sistema de recompensas composto pelas seguintes componentes: i) recompensa por competências, associada ao nível de conhecimento mais elevado e à maior responsabilidade na função, ii) recompensa por desempenho, associada ao modelo de avaliação de desempenho, iii) atribuição de benefícios, associados ao desempenho e à progressão e permanência na organização.

O sistema de recompensas do banco foi desenvolvido tendo em conta as tabelas dos salários como suporte, inerentes a cada função e a cada nível de desempenho. A atribuição do prémio, como um tipo de recompensa, está ajustada com a estratégia definida pelo banco. A avaliação obtida deverá ser igual ou superior a 3.5 pontos. O desempenho de excelência é reconhecido e por sua vez recompensado se o colaborador obtiver 4.5 pontos e a rendibilidade do banco superar 100 pontos da meta definida no orçamento anual. O método de cálculo e atribuição da recompensa anual está

A Performance e o desempenho no departamento de recursos humanos na banca – Estudo de caso

relacionado com a rentabilidade da organização e terá um peso de cinquenta pontos percentuais no coeficiente de atribuição e a avaliação de desempenho individual terá os restantes cinquenta pontos percentuais. Para que haja a atribuição da recompensa, a rentabilidade da organização no ano em questão não poderá ser inferior a 95 pontos percentuais do objetivo definido no orçamento anual.

CONCLUSÃO

Num mercado cada vez mais competitivo, as organizações veem-se confrontadas numa envolvência turbulenta e de mudanças sistemáticas, pelo que necessitam de avaliar frequentemente a sua *Performance*, quer através de indicadores de natureza financeira como não financeira.

As organizações que têm obtido maiores benefícios através da implementação de novos sistemas de gestão da *Performance*, apresentam maior capacidade para alinhar as suas estratégias centrais com as estratégias das unidades de suporte, o que indica que o alinhamento produz os resultados esperados. O alinhamento estratégico e operacional é fundamental para a criação de valor em todas as organizações.

O capital humano desempenha um papel essencial na subsistência das organizações pelo que a sua gestão é um fator crítico de sucesso. Tudo isto nos remete para a importância da gestão do capital intelectual, encarando os colaboradores como pessoas com as suas diferentes vivências, valores, desejos e ambições.

A gestão de recursos humanos faz com que a organização crie estratégias de motivação que fomentem o trabalho em equipa, dando possibilidade à partilha de conhecimento entre todos os colaboradores. A aprendizagem contínua torna-se um lema seguido por todos aqueles que pretendem contribuir, não só para a valorização da organização, mas também para o seu enriquecimento pessoal.

No entanto, é importante ressaltar que nem sempre é possível alcançar o equilíbrio entre as expectativas do colaborador, em atingir os objetivos da organização, e os objetivos reais que a própria organização se propõe alcançar. Como tal, a organização deve dar especial atenção à monitorização, para conseguir direcionar as ações para um equilíbrio possível.

O modelo de gestão de performance adotado para o banco baseia-se no *Balanced Scorecard* e para a gestão de desempenho integra os métodos de gestão por objetivos e de gestão de competências. O modelo proposto contempla para além da contratualização a monitorização dos resultados, visando o alinhamento da estratégia e o alcance das metas propostas.

No banco a monitorização e avaliação dos indicadores é efetuada pela área de Controlo de Gestão que está integrada na Direção Financeira.

A Performance e o desempenho no departamento de recursos humanos na banca – Estudo de caso

A Direção Financeira tem como atributos principais, entre outros, garantir o planeamento de curto e médio prazo das áreas operacionais na vertente de controlo de gestão; avaliar os custos incorridos, os desvios e medidas para posterior correção, controlar a disponibilidade orçamental e a avaliação dos impactos; monitorizar o cumprimento e adequação dos processos administrativos de suporte para assegurar a informação de gestão relevante, fiável e em tempo útil e também auxiliar, na perspetiva económico-financeira, as direções inerentes nas decisões de atividade ou investimento. Outra obrigação desta área passa por elaborar o orçamento anual, o plano de atividades e integrar as propostas do orçamento.

Este trabalho foi desenvolvido no Departamento de Recursos Humanos, que possuía o controlo de alguns indicadores, essencialmente de processos, tornando se fundamental o desenvolvimento de um modelo de controlo de gestão.

No sentido de aprimorar o controlo de gestão neste departamento, foi desenvolvido o *Balanced Scorecard*.

Para o efeito, o processo de conceção deste sistema foi iniciado com a redefinição da visão, missão e valores do departamento, direcionando estes elementos para a gestão estratégica que é pretendida pela organização. Os principais objetivos e as relações 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, processos e desenvolver processos de qualidade e melhoria contínua. Na construção no modelo de gestão de desempenho, os objetivos foram de acordo com o perfil profissional desenhado para cada uma das funções desempenhadas nas diversas áreas que compõem o departamento de recursos humanos do banco.

Foi possível construir propostas tais como a adoção do *Balanced Scorecard*, como uma ferramenta de gestão estratégica, a criação de um modelo de gestão e progressão de carreiras, a criação de modelos de avaliação e de gestão de desempenho e a definição de sistemas de recompensas. Verificou se a oportunidade de criação de um modelo que reflita o equilíbrio entre os objetivos de curto, médio e longo prazo, entre medidas de carácter financeiro e não financeiro, entre indicadores e ainda perspetiva interna e externa de desempenho que seria o *Balanced Scorecard*. É proposto a implementação de um modelo de gestão de desempenho e sugestões para a gestão de carreiras com um sistema de recompensas alinhado. O modelo proposto tem subjacentes três objetivos

explícitos que passam: pelo aumento de melhores resultados através da comunicação com os colaboradores, para que saibam o que se espera deles, articulando os seus objetivos com os do banco; pelo acompanhamento do desenvolvimento dos colaboradores e das equipas ao longo do tempo, através da identificação de campos de desenvolvimento pessoal e estabelecendo compromissos suportados em ferramentas que sustentem o processo de melhoria contínua e pela motivação, incrementando a motivação de todos, ao estabelecer critérios que permitam recompensar o contributo para o sucesso do banco, seja através da carreira ou por via de remuneração variável, incorporando um maior sentimento de equidade no processo. Neste projeto, o *framework* utilizado, tendo a participação ativa de todos os elementos do banco, foram as reuniões efetuadas que facultaram uma importante base de conhecimento para a fase de desenvolvimento do projeto, na conceção de um modelo de controlo de gestão para o banco. A proposta visa a criação de mecanismos de gestão e monitorização de *Performance* organizacional que contribuam para a satisfação e motivação das pessoas, para a sua atratividade e continuidade do seu talento

Este projeto foi desenvolvido no departamento de recursos humanos tendo como objetivo estimular a gestão de recursos humanos a ser uma área estratégica da organização. Esta metodologia visa também ser implementada a todos os departamentos do banco.

Como já referido, ao longo do trabalho, são várias as críticas feitas a este instrumento, possivelmente devido ao facto do seu sucesso depender exclusivamente da participação ativa que cada colaborador estiver disposto a dar. Assim, torna se essencial que todos os membros da direção estejam envolvidos, e que após terem a formação necessária sobre o sistema, participem de forma ativa na construção deste instrumento. A qualidade da comunicação é de grande importância, sendo necessário quebrar as barreiras que existem entre as diferentes linhas hierárquicas, com o objetivo criar uma equipa proactiva, forte e motivada.

É possível referir que o Departamento de Recursos Humanos, assume uma natureza de serviço partilhado, na medida em que procura a eficácia e eficiência contínua, com o intuito de melhorar e uniformizar os seus processos, dando a possibilidade à redução dos custos e aumentando o nível de qualidade dos serviços prestados aos seus colaboradores.

A Performance e o desempenho no departamento de recursos humanos na banca – Estudo de caso

Face à concorrência, a *Performance* e o desempenho são ferramentas fundamentais que permitirão às organizações identificarem os seus fatores diferenciadores, utilizando-os assim na sua vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahn, H. (2001). Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report. *Long Range Planning*, 34, 441-461

Amaratunga, D., Baldry, D., & Sarshar, M. 2010. Process improvements through process measurement: The Balanced Scorecard methodology. *MCB UP Ltd*, 50 (5): 179-189

Andersen, S. e Lanen, W. (1999), Economic Transition, Strategy and the Evolution of Management Accounting Practices: The Case of India, *Accounting, Organizations and Society*, 24, 379-412

Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: A role for the Balanced Scorecard? *Management Decision*. 44 (10), 1441-1460

Banker, R. D., Chang H. e Pizzini M. J. (2004). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. *The Accounting Review*, 79 (1), 1-23

Bardin, L. 2002. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70

Budde, J. (2007), Performance Measure Congruity and the Balanced Scorecard, *Journal of Accounting Research*, 45 (3), 515-539

Burns, R. B. (2000), *Introduction to research methods* (4th Ed.). London: SAGE Publication

Bol, J. (2011), The Determinants and Performance Effects of Managers' Performance Evaluation Biases. *The Accounting Review*, 86 (5), 1549-1575

Bol, J. e Smith, S. (2011), Spillover Effects in Subjective Performance Evaluation: Bias and the Asymmetric Influence of Controllability. *The Accounting Review*, 86 (4) 1213-1230

Bourguignon, A., Malleret, V. e Norreklit, H. (2004). The American Balanced Scorecard Versus the French Tableau du bord: The Ideological Dimension, *Management Accounting Research*, 15, 107-134

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

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

Caldeira, J. (2016), *100 Indicadores de Gestão*. Coimbra: Actual Editora, S.A.

Carenys, J. (2012). Management Control Systems. *International Journal of Economy, management and social sciences*, 1 (1): 1-18

Cardinaels, E. e Veen-Dirks. P. M. G. (2010), Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard, *Accounting, Organizations and Society*, 35 (6), 565-578

Cassel. C. & Symon, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: SAGE Publications, Ltd

Cebrián, M. e Cerviño, E. (2005), El *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral y el Cuadro de Mando Tradicional: principales diferencias, *Técnica Contable*, 673, 13-17

Cebrián, M. e Cerviño, E. (2014), Determining aspects in designing the Balanced Scorecard (BSC) in a hospital entity, *Journal of Computational Optimization in Economics and Finance*, 153 (3)

Chapman, C. S., Hopwood, A. G., Shields, M. D. (2009), *Handbook of Management Accounting Research*, Oxford: Elsevier

Chavan, M. (2009) The Balanced Scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*. 28 (5), 393-406

Cheffi, W., Rao e Beldi A. (2010), Designing a Performance Measurement System: Accountants and Managers Diverge, *Management Accounting Quarterly*, 11 (3), 8-21

Chen, T. (2009), Performance measurement of an enterprise and business units with an application to a Taiwanese hotel chain, *Journal of Hospitality Management*, 28, 415-422

Corona, C. (2009), Dynamic performance measurement with intangible assets, *Review of Accounting Studies*, 14 (3), 314-348

Cruz, C. P. (2009). *Balanced Scorecard*. Porto: Vida económica

David, S. & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15, 135-153

Davila, T. (2000), An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development, *Accounting, Organizations and Society*, 25, 383-409

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)

Dilla, W. N. e Steinbart, P. J. (2005), Relative Weighting of Common and Unique Balanced Scorecard Measures by Knowledgeable Decision Makers, *Behavioral Research in Accounting*, 17 (1), 43-53

Eckerson, W. (2011), *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring and Managing your Business* (2nd Ed.) New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Epstein, M. e Birchard, B. (2000), *Counting What Counts: Turning Corporate Accountability to Competitive Advantage*. New York: Perseus Books

Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: A framework, applications and implications. *European Management Journal*, 14 (6), 596-611

Gong, G., Li, L e Shin, J. (2011), Relative Performance Evaluation and Related Peer Groups in Executive Compensation Contracts. *The Accounting Review*, 86 (3), 1007-1043

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

Jensen, M. (2001), "Corporate Budgeting is Broken – Let's Fix It", *Harvard Business Review*, November, 95-101

Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, A. (2015). *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Lisboa: Áreas Editora

Lipe, M. G. e Salterio, S. E. (2000). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review*, 75 (3), 283-298

Kaplan, R. S. (1994), Devising a Balanced Scorecard Matched to Business Strategy, *Strategy & Leadership*, 22 (5), 15-48

Kaplan, R. S. e Norton D. P. (2008), Mastering the Management System, *Harvard Business Review*, 1, 63-77

Kasperskaya, Y. (2008), Implementing the Balanced Scorecard: A Comparative Study of Two Spanish City Councils – An Institutional Perspective, *Financial Accountability & Management*, 24 (4), 363-384

Malik, S. 2005. *Enterprise Dashboards: Design and Best Practices for IT*. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

Marr, B. Schiuma, G. & Neely, A. (2004). Intellectual Capital – Definitive Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets. *Business Process Management Journal*, 10 (5), 551-569

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. 1995. *Performance measurement system design: A literature review and research agenda*. International Journal of Operations and Production Management, 15 (4), 80-116

Neumann, B. R., Roberts, M. L. e Cauvin, E. (2010). Information search using the Balanced Scorecard: What matters? *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 21 (3), 61-66

Norreklit, H. (2000). The Balance on the Balanced Scorecard – A Critical Analysis of Some its Assumptions, *Management Accounting Research*, 11, 65-88

Paim, R., Caulliriaux, H. M. and Cardoso, R. (2008). Process management tasks: a conceptual and practical view. *Business Process Management Journal*, 14 (5) 694-723

Olve, N. G., Ray, J., & Wetter, M. (1999). *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. Chichester: John Wiley & Sons.

Rigby, D. (2001). Management Tools and Techniques: A Survey. *California Management Review*, 43 (2), 139-160.

Roberts, M. L., Albright, T. L. e Hibbets, A. R. (2004), Debiasing Balanced Scorecard Evaluations, *Behavioral Research in Accounting*, 16 (1), 75-88.

Rodniski, C. M., Diehl C. A. e Zwirtes A. (2013), Tableau du bord: Proposta de Aplicação em Agroindústria Brasileira, *Revista Universe Contábil*, 9 (2), 63-83

Rodrigues, J. (2010). *Avaliação do Desempenho nas Organizações*, Lisboa: Escolar Editora.

Sales, F. (1996). *O Sistema de Controlo Interno da Empresa*. Lisboa: Instituto de Emprego e Formação Profissional.

Silva, L. e Menezes, E. 2000. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC

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.

Travaillé, D. e Marsal, C. (2007), Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion: à propos de deux cas, *Comptabilité Contrôle Audit*, 13 (2), 75-96

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 (3), 293-320.

Van Der Geer, E., Van Tuijl, H. F. J. M. e Rutte, C. G. (2009), Performance management in healthcare: Performance indicator development, task uncertainty, and types of performance indicators, *Social Science & Medicine*, 69, 1523-1530

Young, S. D. e O'Byrne, S. E. (2000), *EVA and Value-Based Management*. New York: McGraw Hill.

ANEXOS

Guião da Entrevista ao diretor do departamento dos recursos humanos

1. O que entende por Gestão Estratégica de Recursos Humanos?
2. A estratégia do grupo e do banco são do conhecimento de todos os colaboradores do grupo?
3. Existe atualmente um sistema de controlo de gestão? Existem informação de suporte à gestão? Como é que acompanha e avalia o desempenho da organização e o alinhamento com a estratégia?
4. Atualmente, tem acesso a todos os indicadores? A informação e forma de comunicação e de acompanhamento da estratégia são suficientes?
5. De que forma o sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos contribui para o sucesso da organização do banco? E para as pessoas?
6. Qual a capacidade de a organização aprender e melhorar os seus processos e como gere a eficácia e eficiência dos processos?
7. Como crescem as pessoas na empresa e quão efetiva é a gestão de pessoas?
8. Quais, no seu ponto de vista, os pontos fracos e fortes do sistema de gestão estratégica de recursos humanos?
9. Como avalia os pontos fracos e fortes do sistema de gestão estratégica de recursos humanos?
10. Como avalia possíveis ganhos para a organização em relação ao retorno das ações das políticas das práticas de recursos humanos sobre os colaboradores? De que forma isto ocorre?
11. As políticas e práticas de recursos humanos utilizadas na empresa têm relação direta com o lucro? De que forma?
12. Concorda com a afirmação “as pessoas são a única vantagem competitiva sustentável das empresas”? Porquê?

Guião de *Focus Group*

Obrigado pela vossa participação nesta reunião!

Os temas abordados compreendem o seguinte: conhecer a satisfação e motivação das pessoas que trabalham nesta organização com aspectos relacionados com o modelo de carreira, o modelo de gestão de desempenho, comunicação e a concretização de objetivos, *feedback* de desempenho, os sistemas de incentivos bem como a comunicação interna na organização.

1. Conhecem a estratégia da organização?
2. Conhecem o modelo de avaliação de desempenho?
3. Conhecem os indicadores e as metas a atingir? Quando e como vos é comunicado?
4. Na vossa opinião, o modelo é justo?
5. Têm sugestões para a melhoria para tornar o modelo mais simples, justo e alinhado com a estratégia da empresa?
6. De que forma vos é dado o acesso à concretização dos objetivos? Com que frequência?
7. Com que periodicidade vos é dado o *feedback* individual do vosso desempenho?
8. O sistema de incentivos parece vos adequado?
9. Este sistema, valoriza realmente o desempenho?
10. Que sugestões apresentam para ir mais ao encontro das vossas necessidades?
11. Existe hoje mais um modelo de carreiras implementado?
12. É justo? Reflete o mérito e desempenho das pessoas?
13. Como deveria ser na vossa opinião estar desenhado o modelo de carreiras?
14. Como comunica a organização com as pessoas?
15. É a forma mais adequada?

Perfil profissional - Técnico de planeamento e Gestão de carreiras

Data de revisão:		Aprovação:	
Função		Técnico de recrutamento e seleção	
Enquadramento	Departamento a reportar	Departamento de RH	
		Direção	
Formação base para o desempenho da função		Licenciatura	
Experiência profissional		Experiência de 2 a 4 anos	
Missão:			
Garantir e assegurar todo o processo de acolhimento de novos colaboradores do banco; Gerir o desempenho dos empregados e desenvolver ações necessárias com vista à criação de um modelo integrado para o banco			
Responsabilidades e atividades da função			
Integração na cultura do banco de forma a aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores			
Descrição de tarefas			
Atividade	Relacionado com outras áreas	Periodicidade	
Assegurar o comportamento de todas as obrigações legais de gestão de RH			
Implementar as directizes aprovadas pelo banco			
Gerir processos de rescisão, demissão e reformas			
Analisar e acompanhar o absentismo			
Elaborar e gerir os contratos de trabalho dos colaboradores			
Assegurar e promover o acolhimento de novos colaboradores			
Gerir processos de mobilidade, promoções e remunerações			
Competências para o desempenho da função			
Competências comportamentais	Descrição		
Capacidade de adaptação	Capacidade de adaptação à dinâmica cultural da organização, às novas metodologias		
Responsabilidade	Gestão do tempo com precisão, em função das atividades importantes e prioritárias para o banco		
Capacidade de comunicação	Capacidade de comunicar e adaptar o seu discurso a diferentes meios		
Integridade e confiança	Mantém a confidencialidade, neutralidade e a descrição no tratamento dos processos em curso		
Competências de Gestão	Experiência de 2 a 4 anos		
Autonomia	Capacidade de independência na realização do seu trabalho		
Orientação para os processos	Capacidade de estabelecer diagnósticos por via de informações recolhidas		
Orientação para o cliente	Mantém os colaboradores informados na realização do seu trabalho		
Orientação para os resultados	Realizar com empenho, rigor e perseverança as metas definidas		
Competências Técnicas	Descrição		
Aprendizagem técnica	Integrar novos conhecimentos e competências técnicas		
Gestão de pessoas	Capacidade de assegurar todos os procedimentos da gestão de pessoas, desde o processo de acolhimento de novos colaboradores ao processo de reforma/rescisão		
Indicadores de performance			
Taxa de retenção de talentos; taxa de <i>turnover</i> dos admitidos; tempo médio de recrutamento			

Perfil profissional - Técnico de formação e desenvolvimento de competência

Data de revisão:		Aprovação:	
Função		Técnico de recrutamento e seleção	
Enquadramento	Departamento a reportar	Departamento de RH	
		Direção	
Formação base para o desempenho da função		Licenciatura	
Experiência profissional		Experiência de 1 a 3 anos	
Missão:			
Desenvolver o capital intelectual do banco, de acordo com as orientações estratégicas da organização			
Responsabilidades e atividades da função			
Promover o desenvolvimento transversal de competências gerador de cultura de grupo			
Descrição de tarefas			
Atividade	Relacionado com outras áreas	Periodicidade	
Implementar programas de formação eficientes			
Diagnosticar as necessidades de formação de todas as áreas do banco			
Apoiar e dinamizar as mudanças organizacionais a todas as estruturas do banco			
Acompanhar e avaliar todos os programas de formação			
Mensurar a rentabilidade dos investimentos em formação			
Competências para o desempenho da função			
Competências comportamentais	Descrição		
Capacidade de adaptação	Capacidade de adaptação à dinâmica cultural da organização, às novas metodologias		
Responsabilidade	Gestão do tempo com precisão, em função das atividades importantes e prioritárias para o banco		
Capacidade de comunicação	Capacidade de comunicar e adaptar o seu discurso a diferentes meios		
Iniciativa e confiança	Capacidade de gerir de forma eficaz e de inovar em novas metodologias		
Competências de Gestão		Experiência de 2 a 4 anos	
Autonomia	Capacidade de independência na realização do seu trabalho		
Orientação para os processos	Adopta estratégias capazes de fomentar a reflexão e a auto avaliação do seu superior hierárquico, para implementar melhorias nas suas práticas diárias		
Orientação para o cliente	Mantém os colaboradores informados na realização do seu trabalho		
Orientação para os resultados	Realizar com empenho, rigor e perseverança as metas definidas		
Competências Técnicas		Descrição	
Planeamento	Capacidade de controlar e planear as formações planeadas		
Gestão de pessoas	Capacidade de transmitir a competência profissional, a eficiência e entusiasmo aos colaboradores		
Indicadores de performance			
Taxa de execução do planeamento da formação; custo médio de formação; nível médio de satisfação com formação			

Perfil profissional - Técnico Administrativo

Data de revisão:		Aprovação:	
Função		Técnico de recrutamento e seleção	
Enquadramento	Departamento a reportar	Departamento de RH	
		Direção	
Formação base para o desempenho da função		Licenciatura	
Experiência profissional		Experiência de 1 a 3 anos	
Missão:			
Processar todas as remunerações, abonos e descontos individuais; Processamento de baixas e outros assuntos administrativos inerentes aos recursos humanos			
Responsabilidades e atividades da função			
Controlar a aplicação de todas as normas legais e contratuais sobre remunerações e descontos			
Descrição de tarefas			
Atividade	Relacionado com outras áreas	Periodicidade	
Processar remunerações, abonos e descontos			
Proceder à retenção e liquidação junto dos organismos do estado			
Controlar reportes de horário de trabalho			
Controlar planos de férias, pontualidade, assiduidade			
Gerir e controlar cadastro individual dos colaboradores			
Contabilizar custos com o pessoal			
Competências para o desempenho da função			
Competências comportamentais		Descrição	
Responsabilidade		Capacidade de identificar e definir prioridades	
Capacidade de adaptação		Capacidade de adaptação à dinâmica cultural da organização, às novas metodologias	
Competências de Gestão		Descrição	
Autonomia		Capacidade de resolver problemas apresentando soluções eficazes	
Orientação para os processos		Capacidade de orientação para o cumprimento das tarefas	
Orientação para o cliente		Capacidade de percepcionar e/ou identificar as questões apresentadas	
Competências Técnicas		Descrição	
Aprendizagem técnica		Conhecimento de todas as normas legais e contratuais em vigor	
Indicadores de performance			
Taxa de recrutamento de talentos			

Perfil profissional - Talent research

Data de revisão:		Aprovação:	
Função		Técnico de recrutamento e seleção	
Enquadramento	Departamento a reportar	Departamento de RH	
		Direção	
Formação base para o desempenho da função		Licenciatura	
Experiência profissional		Experiência de 3 a 5 anos	
Missão:			
Recrutamento de talentos para a organização			
Responsabilidades e atividades da função			
Assegurar o recrutamento de executivos			
Descrição de tarefas			
Atividade	Relacionado com outras áreas	Periodicidade	
Executar processos de recrutamento de executivos			
Realização de entrevistas com os candidatos			
Estudar minuciosamente o perfil a reunir todas as informações necessárias			
Competências para o desempenho da função			
Competências comportamentais		Descrição	
Responsabilidade		Gestão do tempo com precisão, em função das atividades importantes e prioritárias para o banco	
Integridade e confiança		Mantém a confidencialidade, neutralidade e a descrição no tratamento dos processos em curso	
Competências de Gestão		Descrição	
Autonomia		Capacidade de resolver problemas apresentando soluções eficazes	
Orientação para os processos		Capacidade de orientação para o cumprimento das tarefas	
Orientação para o cliente		Capacidade de perceber e/ou identificar as questões apresentadas	
Competências Técnicas		Descrição	
Aprendizagem técnica		Integrar novos conhecimentos e competências técnicas	
Indicadores de performance			
Índice de reclamações; Taxa de assiduidade e pontualidade			

Ficha de avaliação de desempenho				
Período de Avaliação:		Data:		
1- Identificação				
Nome:		Nº de Funcionário		
Função:		Departamento:		
Avaliador:		Data de avaliação:		
2- Classificação Final				
Avaliação por competências:		Classificação:		
Avaliação por objetivos:				
3- Avaliação por Competências				
Competências		Nível de qualificação		Quantificação
Orientação para os resultados				
Capacidade de trabalho				
Trabalho em equipa				
Espírito de equipa				
Autonomia				
Responsabilidade				
Nível médio de avaliação por competências:				
4- Avaliação por objetivos				
Objetivo	Data início	Ponderação	Nível concretização	Classificação
Nível médio de avaliação por objetivos:				
5- Objetivos a atingir				
Objetivo	Data início	Ponderação		
6- Plano de desenvolvimento pessoal				
Objetivos de desenvolvimento		Resultados esperados		Forma
7- Plano de desenvolvimento pessoal				
8- Auto avaliação do avaliado				
Assinatura Chefia:				
Assinatura colaborador:				

A Performance e o desempenho no departamento de recursos humanos na banca – Estudo de caso

Perpetivas	Objetivo	Medida	Target	Fórmula	Frequência	Quem mede	Origem dos dados	Quem faz uso da medida	O que fazem	Ponderação
Financeira 20%	Aumentar a sustentabilidade do departamento de recursos humanos	Desvio dos orçamentos para os reais	Redução em 90% até 2019	$((\text{Valor dos gastos reais(ano N+1)} - \text{Valor de gastos previstos no orçamento (ano N)}) * 100)$	Medido dentro de um ano, e a partir daí anualmente para efeitos estratégicos	Sub-área de indicadores	SAP	Direção de Recursos Humanos	Verificam o cumprimento do objetivo e analisam a estratégia	40%
		Peso das componentes variáveis	Redução em 2% até 2019	$((\text{Valores de componentes variáveis (ano N+1)} - \text{Valor componentes variáveis (ano N)} / \text{Valor componentes variáveis (ano N)}) * 100)$						30%
		Retorno do investimento do plano de formação	Aumento em 10% até 2019	$(\text{Benefícios líquidos da formação} / \text{Custo da formação}) * 100$						30%
Cliente 25%	Cumprir os objetivos	Informação entregue no prazo	Ter uma quota de 99% até 2019	$(\text{N}^\circ \text{ de outputs entregues no prazo} / \text{N}^\circ \text{ total de pedidos}) * 100$	Medido dentro de um ano, e a partir daí anualmente para efeitos estratégicos	Sub-área de indicadores	SAP e Registo excel	Direção de Recursos Humanos	Verificam o cumprimento do objetivo e analisam a estratégia	60%
	Satisfação de Clientes	Nível de satisfação	Ter uma quota de 97% até 2019	Resultados de questionários a realizar			Questionários			40%
Processos internos 35%	Garantir a Fiabilidade do sistema de gestão	Erros no sistema	Ter quota de 1% até 2019	$\text{N}^\circ \text{ de erros do sistema} * 100$	Medido dentro de um ano, e a partir daí anualmente para efeitos estratégicos	Sub-área de indicadores	SAP	Direção de Recursos Humanos	Verificam o cumprimento do objetivo e analisam a estratégia	60%
	Capacitação de recursos	Nº de horas de formação	Aumento de 10% até 2019	$((\text{N}^\circ \text{ de horas de formação (ano N+1)} - \text{N}^\circ \text{ de horas de formação (ano N)}) / \text{N}^\circ \text{ de horas de formação (ano N)}) * 100$						40%
Desenvolvimento e inovação 20%	Promoção de uma política de igualdade	Modelo de carreira	Definir e implementar um novo modelo até 2019	Resultados de questionários a efetuar	De 2 em 2 anos	Sub-área de indicadores	Questionários	Direção de Recursos Humanos	Verificam o cumprimento do objetivo e analisam a estratégia	30%
	Aumentar a credibilidade da formação	Certificação da área de formação	Ter uma quota de 100% sobre as ações de formação até 2019	Processo de certificação da DGERT						DGERT
	Aumentar o investimento da formação	Oferta formativa	Aumentar em 20% até 2019	Nº novas ações de formação * 100	Medido dentro de um ano, e a partir daí anualmente para efeitos estratégicos	Sub-área de indicadores	SAP			15%
	Aumentar a motivação dos colaboradores	Modelo de desempenho e reconhecimento de mérito	Definir e implementar um novo modelo até 2019	Resultados de questionários a efetuar	De 2 em 2 anos	Sub-área de indicadores	Questionários			15%
	Promover o bem estar social	Código de ética e conduta	Definir e implementar um novo código até 2019	Resultados de questionários a efetuar						15%