

**UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E  
PERFORMANCE**

Estudo de caso de uma Empresa da Indústria Metalomecânica

Noémia Garcia Gonçalves Brito

**Projeto de Mestrado  
em Gestão**

Orientador(a):

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

Abril 2013

## **Resumo**

Em mercados competitivos, importa criar bases sustentáveis de vantagem competitiva para as empresas prosperarem e alcançarem os seus objetivos. É necessário medir a performance e dotar as empresas de ferramentas de avaliação de desempenho que motivem e focalizem as pessoas para a execução da estratégia.

O presente trabalho pretende conceber um modelo integrado com alinhamento estratégico de avaliação de desempenho e medição da performance, numa empresa da Indústria Metalomecânica, Manuel da Conceição Graça (MCG), segundo a metodologia Balanced Scorecard (BSC), evidenciando as vantagens desta ferramenta que interliga a estratégia, as pessoas e a performance.

Definiram-se como objetivos específicos: 1) descrever o sistema de avaliação de desempenho e medição de performance da empresa; 2) elaborar propostas de melhoria ao atual BSC corporativo recorrendo a metodologias de alinhamento organizacional; 3) elaborar um BSC para as áreas de suporte, Departamento de Recursos Humanos e de Controlo de Gestão, como exemplo de estratégia a seguir para outros serviços.

Através do BSC definiu-se um modelo que integra o BSC corporativo, o BSC operacional e respetivo modelo de avaliação de desempenho dos colaboradores. O futuro, passa pelo desenvolvimento de um BSC para todos os departamentos e por um modelo de avaliação de desempenho individual integrado num sistema de gestão de incentivos coerentes com a performance organizacional.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard, Controlo de Gestão, Gestão Estratégica, Gestão de Recursos Humanos.

**JEL Classification System:** L25 – Firm Performance, M12 – Personnel Management

## **Abstract**

In competitive markets, we need to develop a sustainable competitive advantage for businesses to thrive and achieve their goals. It is necessary to measure performance and provide companies with performance evaluation tools that motivate people to focus on strategy execution.

This paper intends to devise an integrated model with strategic alignment of performance evaluation and performance measurement, on a company of Metalworking Industry, Manuel da Conceição Graça (MCG) according to the Balanced Scorecard (BSC) methodology, showing the advantages of this tool that links strategy, people and performance.

It was define as specific objectives: 1) describe the system of performance evaluation and performance measurement of the company; 2) develop proposals to improve the current corporate BSC using methodologies of organizational alignment; 3) develop also a BSC in support areas, such as Human Resources Department and Management Control, as an example of strategy to follow for other services.

Through BSC it was set up a model that integrates the corporate BSC, the operational BSC and respective model of performance evaluation for employees. Is left as future work, the development of a BSC for all departments and a model for assessment of individual performance integrated in a incentive scheme consistent with organizational performance.

**Key-words:** Balanced Scorecard, Management Control, Strategic Management, Human Resources Management.

**JEL Classification System:** L25 – Firm Performance, M12 – Personnel Management

## **Agradecimentos**

Quero agradecer a todos os que de forma direta e indireta contribuíram para a realização de mais um sonho.

À professora Generosa do Nascimento, por ter aceite orientar a tese de mestrado com paciência, disponibilidade e conselhos que servem de aprendizagem para o futuro.

A toda a equipa da MCG e, em especial à Isabel Medeiros, por abraçar de forma entusiasta a realização do trabalho, privando de horas do seu tempo e sempre encontrando um espaço na agenda para apoiar e ajudar a concretizar o projeto.

À minha mãe Elvira, minha melhor amiga, agradeço todos os conselhos, incentivo e coragem que transmite com uma força inigualável e que me tem ajudado a lutar sempre pelos objetivos, sem nunca desistir, mesmo nas horas mais difíceis.

Ao meu pai José, pela sabedoria de ensinamentos, e sobretudo pela sublime paciência ensinando-me os verdadeiros valores da vida.

Ao meu querido irmão Rodrigo e à minha cunhada Joana pela força que transmitiram, pela ajuda prestada e por serem bons ouvintes, incluindo nas horas de maior aperto.

Às minhas duas grandes amigas, Cecília e Madalena que sabem escutar, aconselhar e que sempre me fizeram acreditar que o esforço compensa!

A todas as pessoas da empresa onde trabalho, por terem demonstrado paciência e compreensão nos períodos de maior cansaço.

A todos, o meu mais sincero Obrigado!

## ÍNDICE

<b>1. Introdução</b> .....	<b>9</b>
<b>2. Revisão da Literatura</b> .....	<b>11</b>
2.1 Estratégia .....	11
2.2 Controlo de Gestão .....	15
2.3 Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	18
2.4 Balanced Scorecard .....	30
<b>3. Quadro Conceptual de Referência</b> .....	<b>37</b>
<b>4. Metodologia</b> .....	<b>40</b>
4.1 Método.....	40
4.2 A Amostra do Estudo .....	41
4.3 Técnicas de Recolha de Dados .....	42
4.4 Técnicas de Tratamento de Dados.....	42
<b>5. Diagnóstico do Estudo</b> .....	<b>44</b>
5.1 Análise do Subsetor Produtos Metálicos .....	44
5.2 Apresentação da empresa .....	50
5.3 A gestão de recursos humanos e a avaliação do desempenho na empresa.....	59
<b>6. Projeto de Intervenção</b> .....	<b>64</b>
<b>7. Conclusão</b> .....	<b>80</b>
<b>8. Bibliografia</b> .....	<b>82</b>
<b>9. Anexos</b> .....	<b>84</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Correlação entre Capital Humano e Resultados do Negócio.....	20
Figura 2 - Nova Premissa .....	32
Figura 3 - Definição das relações de Causa-Efeito da Estratégia.....	33
Figura 4 - Descrevendo a Estratégia: O Mapa Estratégico do BSC .....	35
Figura 5 - A arquitetura estratégica de RH.....	37
Figura 6 - Sistema de RH e implementação da estratégia .....	38
Figura 7 - Tableau de Bord Internacional: Subsetor de Produtos Metálicos.....	46
Figura 8 - Tableau de Bord de Performance Económico-Financeira do subsetor PM.....	48
Figura 9 - Número de colaboradores por Sector na MCG.....	56
Figura 10 - Organograma da MCG mind for metal.....	57
Figura 11 - Deployment (Desdobramento) da Estratégia da MCG.....	58
Figura 12 - Scorecard Corporativo da MCG .....	65
Figura 13 - Mapa Estratégico da MCG .....	68
Figura 14 - Scorecard de Recursos Humanos.....	71
Figura 15 - Mapa Estratégico da Direção de Recursos Humanos da MCG .....	72
Figura 16 - Scorecard de Controlo de Gestão .....	74
Figura 17 - Proposta de Modelo de Avaliação de Desempenho.....	77
Figura 18 – Ficha de Avaliação de Desempenho da Direção de RH .....	78
Figura 19 – Proposta de alteração ao Organograma da Empresa .....	79

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Matriz de Produtos e Mercado dos instrumentos de CG.....	17
Tabela 2 - Ativos Tangíveis vs Ativos Intangíveis.....	21
Tabela 3 - A evolução de recursos humanos, segundo quatro perspectivas.....	26
Tabela 4 - Tendências de evolução das competências do gestor de Recursos Humanos...	28
Tabela 5 - Resumo do Objetivo Geral e dos Objetivos Específicos do trabalho.....	40
Tabela 6 - Análise SWOT do subsetor de Fabricação de Produtos Metálicos .....	50
Tabela 7 - Objetivos Gerais das Direções da MCG.....	59
Tabela 8 - Mapa Esquemático e caraterização do processo de Avaliação .....	76

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

- AD – Avaliação de Desempenho
- BSC – Balanced Scorecard
- CATIM - Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica
- CENFIM - Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica
- CG – Controlo de Gestão
- GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos
- HPWS - High-Performance Work System
- KPI – Key Performance Indicator
- MCG – Manuel da Conceição Graça
- MM – Metalúrgico e Metalomecânico
- PDCA – Plan, Do, Check, Act.
- PM – Produtos Metalomecânicos
- RH – Recursos Humanos
- SMART – Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Time
- SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats
- TB – Tableaux de Bord

## **1. Introdução**

Vivemos num mundo que exige, por um lado, atenção ao detalhe, e, por outro, velocidade na capacidade de resposta. Este ritmo, imposto essencialmente pela globalização e pelo comércio eletrónico, tornaram o ambiente de negócios mais volátil e imprevisível. Neste contexto urge criar as condições para a existência de alinhamento estratégico dos recursos humanos com os objetivos do negócio.

O presente trabalho insere-se nesta temática, pretendendo-se conceber um modelo de avaliação de desempenho, segundo a metodologia Balanced Scorecard (BSC), evidenciando as vantagens de construir uma ferramenta completa e que interliga a estratégia, as pessoas e a performance organizacional.

Kaplan e Norton (2001) foram os autores da criação do BSC, cujo objetivo principal foi o de clarificar e operacionalizar a estratégia. A lógica inerente é a de que “Obtemos o que medimos”, e a mais-valia desta ferramenta, é de não limitar a análise exclusivamente a indicadores financeiros, mas antes completá-la, incluindo fatores relacionados com clientes, processos, e aprendizagem organizacional.

Desta forma, mais importante do que elaborar uma boa estratégia, é executá-la, criando os comportamentos desejados. Daí o papel importante do controlo de gestão enquanto animador do processo de implementação da estratégia criando ferramentas de avaliação e controlo.

Para além do papel do controlo de gestão na gestão da performance, é igualmente importante o papel do gestor de recursos humanos na gestão eficaz do capital humano criando os mecanismos necessários para a existência de visão estratégica em toda a empresa, dotando-a das competências nucleares necessárias, hoje consideradas com fator crítico de sucesso, e agindo como facilitador do processo de mudança.

Assim o trabalho, apresenta-se como um estudo de caso aplicado numa empresa da Indústria Metalomecânica, Manuel da Conceição Graça (MCG), sendo objetivo principal, analisar o sistema de avaliação e performance da empresa, e, identificar possíveis melhorias para um modelo integrado e com alinhamento estratégico, definindo-se três objetivos específicos: descrever o sistema de avaliação de desempenho e medição de

performance da empresa, elaborar propostas de melhoria ao atual BSC corporativo recorrendo a metodologias de alinhamento organizacional, e elaborar um BSC para as áreas de suporte, Departamento de Recursos Humanos (RH) e de Controlo de Gestão (CG), como exemplo de estratégia a seguir para outros serviços.

Através do BSC corporativo e do BSC operacional definiu-se um modelo de avaliação de desempenho individual. O futuro, passa pelo desenvolvimento de um BSC para todos os departamentos e por um modelo de avaliação de desempenho individual integrado num sistema de gestão de incentivos coerentes com a performance organizacional.

Para ir ao encontro dos objetivos definidos, o trabalho foi organizado em cinco capítulos distintos. O primeiro capítulo tendo em conta o enquadramento teórico sobre os temas principais: Estratégia, Controlo de Gestão, Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Balanced Scorecard. O segundo capítulo inclui um quadro conceptual de referência, através de um modelo de sete passos para a criação de um Scorecard de Recursos Humanos. O terceiro capítulo descreve a metodologia, através da identificação do método, da amostra e das técnicas de recolha e tratamento de dados. O quarto capítulo, corpo principal da análise e aplicação prática, apresenta uma descrição do subsetor de Produtos Metálicos, seguindo-se a apresentação da empresa, a análise do modelo de avaliação do desempenho, finalizando com propostas de melhoria através da aplicação do Balanced Scorecard ao Departamento de RH e CG, concretizando na avaliação individual de cada elemento do departamento de Recursos Humanos. Por último, o quinto capítulo, apresenta as principais conclusões do estudo de caso.

## 2. Revisão da Literatura

O objetivo do presente trabalho é analisar e desenvolver um sistema de avaliação de desempenho e performance organizacional. Para concretizar, importa previamente abordar os conceitos, ferramentas e metodologias, que nos permitem criar um modelo integrado e com alinhado estratégico.

### 2.1 Estratégia

Num ambiente volátil e imprevisível, como o que vivemos hoje, qualquer decisão errada, pode colocar em causa a segurança económica e financeira da organização. Neste contexto, ganha cada vez mais importância, a gestão estratégica, definido como “*um conjunto de ações e decisões de gestão que determinam a performance organizacional no longo prazo. Inclui análise da envolvente (externa e interna), formulação estratégica (planeamento estratégico a longo prazo), implementação da estratégia, e, avaliação e controlo*” (Wheelen e Hunger, 2006:3).

Para Chandler citado por Carvalho e Filipe (2008:78), a Estratégia é “*a explicitação dos objetivos de longo prazo, dos cursos de ação e da afetação dos recursos necessários para a concretizar.*”. Ainda segundo este autor, citado por Wheelen e Hunger (2006), a força da organização está relacionada com fatores internos, como seja, a capacidade de aprendizagem, evoluindo de um modelo de conhecimento individual para um modelo de conhecimento organizacional, onde todas as pessoas participam na gestão estratégica. Esta é uma perspetiva muito ligada à teoria da Organização que Aprende, em inglês, *Learning Organization*, que afirma que a organização ajusta-se defensivamente ao ambiente em mudança e usa o conhecimento como arma para o alinhamento entre a organização e a envolvente.

Por outro lado, a Estratégia segundo Mintzberg, citado por Cunha *et al.* (2010), deve ser entendida não só do ponto de vista da reflexão interna, mas também como um sistema que interage com o ambiente de negócios, considerando, que existe um jogo de forças entre a empresa e a envolvente externa. Desta forma, a formulação estratégica, para que seja coerente, requer uma análise das forças externas que afetam a decisão organizacional. Aspectos como *collective mind* (fenómeno coletivo), ou o construtivismo e o incrementalismo, estão incluídos nos cinco P’s da definição estratégica definida por Mintzberg:

1) Estratégia como *Plan* (Plano), visto como um jogo com regras pré-estabelecidas e de certa maneira determinístico, onde ganha importância a capacidade analítica.

2) Estratégia como *Pattern* (Padrão), encarado como um jogo de atores internos e externos, que adotam comportamentos consistentes e de adaptação evolutiva, num processo de aprendizagem, de incrementalismo e construtivismo.

3) Estratégia como *Position* (Posição), jogo de forças entre a empresa e a envolvente, onde se define o que se deve fazer e o que não se deve fazer.

4) Estratégia como *Perspective* (Perspetiva), esta é a forma como a empresa interpreta a envolvente externa, agindo de acordo com a visão que definiu para o alcance dos objetivos, que só pode ser concretizada através de uma *collective mind* (fenómeno coletivo).

5) Estratégia como *Ploy* (Artimanha), isto é, todas as ações que sejam intencionais ou não, e que têm um modo de ação pré-determinado ou emergente.

Estas definições permitem-nos entender o conceito de Estratégia. Importa agora identificar os problemas estratégicos que as organizações enfrentam e definir um roteiro que seja, no fundo, um guia prático orientador para a gestão estratégica.

De acordo com Carvalho e Filipe (2008) a definição estratégica deve dar resposta às questões: Onde estamos? Para onde queremos ir? Qual o melhor caminho? Como podemos assegurar que a escolha traduz o melhor caminho? Como podemos assegurar que chegamos ao destino? E, como se gere a mudança?

Carvalho e Filipe (2008) definiram aquilo a que designaram de roteiro estratégico, ou seja, identificar ações que permitem elaborar, e por conseguinte, executar uma boa Estratégia.

Para dar resposta à questão, “Onde estamos?” salientam a importância da análise externa, que inclui a análise de fatores de carácter político/legal/fiscal; de ordem económica/demográfica; social/cultural; tecnológica; ecológica entre outras, incluindo ainda, a análise externa da indústria e de fatores como os mercados; a concorrência; os fornecedores; os distribuidores e agentes e publicitários/agências. Não sendo suficiente a análise externa, deveremos incluir também a análise interna, tendo em consideração: a estrutura/cultura/valores; a análise da cadeia de valor (logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas, serviço ao cliente, gestão de recursos humanos,

desenvolvimento da tecnologia, aprovisionamentos, infraestruturas. E por fim, fazer a análise da integração da empresa na envolvente, através da análise *SWOT* - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats* (Pontos Fortes e Fracos; Oportunidades e Ameaças).

“Para onde queremos ir?” permite dar resposta à formulação estratégica, para o qual é importante definir a visão, a missão, e clarificar os valores e objetivos.

Na definição de, “Qual o melhor caminho?” devemos definir a carteira de negócios, identificando as condições para optar por uma estratégia de baixo custo, de diferenciação ou nicho, dependente de cada negócio.

Com o objetivo de responder à questão, “Como podemos assegurar que a escolha traduz o melhor caminho?” importa analisar as legitimidades dos *stakeholders* (acionistas) e seleccionar os critérios mais adequados à avaliação de cada negócio.

“Como podemos assegurar que chegámos ao destino?” este é o ponto central do presente trabalho, para a qual se define o *Balanced Scorecard* como sistema de informação e de medição da performance.

Neste roteiro está presente a perspetiva de valor organizacional, que não se limita à análise financeira, e que inclui fatores relacionados com ambientes, culturas, entre outros de origem interna à organização. Neste domínio tornam-se decisivos autores como Hamel, Prahalad ou como Goshal de acordo com Cunha *et al.* (2010), para quem a estratégia é a criação de valor e não apenas apropriação de valor.

Conhecer a organização interna, através da análise funcional dos processos e do relacionamento entre os diversos membros, é um passo determinante na avaliação dos recursos, da cultura e dos valores da empresa.

Tornam-se então decisivos aspetos como as competências nucleares ou estratégicas e a cooperação interna. Tendo impacto na gestão do negócio, o grau de centralização ou descentralização da tomada de decisão, o número de níveis hierárquicos, o grau de especialização ou de polivalência das diversas áreas, ou seja, todos os fatores que influenciam a dinâmica interna da empresa.

“Perceber a cultura empresarial, como fenómeno coletivo, é, então fundamental para a análise estratégica interna, porque, por um lado condiciona o pensamento estratégico e, por outro poder ser alterável, influenciável, moldável, podendo facilitar e potenciar a conquista de objetivos estratégicos” (Carvalho e Filipe, 2008:113).

Ainda segundo Carvalho e Filipe (2008), o mapeamento do conhecimento tácito da organização ajuda a identificar pormenores que de outra forma passavam despercebidos mas que são o suporte para o sucesso da organização e da construção da sua vantagem competitiva. De entre muitos exemplos podemos questionar-nos do ponto de vista de marketing/comercial: Temos uma boa estruturação dos produtos? E como acontece? O que faz com que aconteça? Do ponto de vista de Recursos Humanos: Temos qualidade dos RH? Como acontece? O que faz com que aconteça?

A empresa deve permanentemente medir o progresso, recolhendo a informação relevante sobre os resultados conseguidos vs esperados e estabelecer um plano de ação com as correções consideradas necessárias ao atingimento dos objetivos. A informação e feedback entre gestão de topo e operacionais desempenham um papel crítico para a tomada de decisão.

Uma das rotinas mais interessantes de gestão é o conhecido ciclo de Deming ou PDCA – *Plan* (Planear), *Do* (Fazer), *Check* (Avaliar), *Act* (Agir). Em que *Plan* significa desenvolver uma abordagem estruturada para atacar um problema; *Do* no sentido de execução das ações planeadas; *Check* para avaliar os resultados e *Act* com o intuito de dar resposta e corrigir os resultados indesejados repetindo o ciclo.

Torna-se desta forma importante, criarem-se medidas que suportem a estratégia e criem os comportamentos desejados para a boa execução da estratégia formulada. A principal forma de o conseguir, é através de ferramentas que permitam uma correta medição do desempenho, fechando-se o ciclo com um plano de ação e assim sucessivamente. Neste âmbito, e com vista a uma gestão moderna, importa realçar o papel do Controlo de Gestão, não como um técnico de análise de números, mas como um parceiro que guia os gestores, concedendo-lhes ferramentas que ajudem a medir a performance organizacional.

## 2.2 Controlo de Gestão

Anthony e Govindarajan, citados em Poeiras (2009), definem o Controlo de Gestão (CG) como o processo através do qual os gestores se influenciam mutuamente, com o objetivo de implementarem as metas organizacionais pré-estabelecidas. O papel de controlo de gestão é o de ajudar os gestores a operacionalizar os objetivos estratégicos, servindo de intermediário entre a Direção Geral e os gestores, isto é, entre a formulação estratégica e a sua implementação, permitindo a descentralização da tomada de decisão.

Neste sentido o controlo de gestão deve dar primazia aos fatores de análise comportamental e motivar os gestores para o alcance dos objetivos organizacionais.

Flamholtz (1996), refere que as principais funções do controlo de gestão são:

- *Goals emphasis* (orientação para resultados): criar mecanismos que orientem para o alcance dos resultados desejados, motivando as pessoas para atingirem os objetivos.
- *Organizational integration* (alinhamento organizacional): comunicar de forma a interligar todos os departamentos;
- *Autonomy with control* (Autonomia com controlo): descentralizar a tomada de decisão junto dos gestores, permitindo-lhes terem autonomia ao mesmo tempo que alinhamento com os objetivos definidos;
- *Implementation of strategic planning* (implementação do plano estratégico): orientar os gestores no sentido da implementação dos objetivos definidos no plano estratégico, isto é, os objetivos de médio e longo prazo.

O valor acrescentado do controlo de gestão está na gestão da performance, consciencializando os gestores operacionais, que detém o conhecimento do negócio, para o alcance dos objetivos estratégicos e colocando ao seu dispor ferramentas que permitam a tomada de decisões de forma responsável.

O papel de controlo, propriamente dito, deixou de ser a principal função do controlador de gestão, esta mais numa perspetiva tradicional, e a avaliação do desempenho passou a ser a área de intervenção do controlo de gestão, numa perspetiva de gestão moderna, que cria valor através da criação de instrumentos de orientação comportamental e implementação da estratégia.

Jordan *et al.* (2008) afirmam que o sistema de incentivos das empresas fazem igualmente parte do papel do controlo de gestão, e que este tem o poder de atuar mais sobre os gestores do que sobre os números.

Para orientarem os gestores o CG dispõe, segundo Jordan *et al.* (2008), de três instrumentos de gestão: Instrumentos de pilotagem; Instrumentos comportamentais e Instrumentos de diálogo.

Os instrumentos de pilotagem permitem avaliar desempenhos comparando de forma contínua as previsões com os dados efetivos num determinado período de tempo. Este é um instrumento que visa delinear objetivos, planear e monitorizar resultados. Destacam-se o plano operacional, o orçamento, os tableaux de bord e o balanced scorecard que constituem os instrumentos de acompanhamento e monitorização do plano operacional e do orçamento anual em tempo oportuno à tomada de decisões.

Os instrumentos comportamentais visam garantir o alinhamento dos gestores descentralizando a tomada de decisão com vista ao alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

De entre os instrumentos destacam-se os Centros de Responsabilidade (CR), enquanto ferramenta que garante o alinhamento organizacional. Esta descentralização vem permitir que cada gestor seja responsável da sua parte sobre o alcance dos objetivos globais. Um CR é, segundo Jordan *et al.* (2008), uma unidade descentralizada e autónoma que dispõe de um conjunto de meios materiais e humanos, e por conseguinte, dotada de uma missão e objetivos específicos. Destacam-se igualmente nos instrumentos de ordem comportamental os sistemas de avaliação de desempenho no apoio à implementação da estratégia.

Por último, os instrumentos de diálogo encontram-se disseminados nas rotinas diárias da organização, através das reuniões formais / informais com os gestores operacionais, negociando os objetivos/metasp de forma a alcançar os objetivos. O estabelecimento de objetivos, a escolha de planos de ação e as ferramentas de monitorização e de apoio à tomada de decisão, são fundamentais para gerir essencialmente o futuro.

Ainda segundo Jordan *et al.* (2008) os principais atores do processo de controlo de gestão são os próprios gestores, por isso, a estrutura organizacional e o funcionamento interno, devem promover um o espirito empreendedor.

A tabela 1 evidencia a correlação entre os instrumentos de CG e as responsabilidades da Direção Geral, das hierarquias intermédias e dos gestores operacionais.

**Tabela 1: Matriz de Produtos e Mercado dos instrumentos de CG. (Jordan et al., 2008).**

PRODUTOS MERCADO	INSTRUMENTOS DE PILOTAGEM	INSTRUMENTOS DE ORIENTAÇÃO DO COMPORTAMENTO	INSTRUMENTOS DE DIÁLOGO
<b>DIRECÇÃO GERAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar a coerência longo prazo/curto prazo</li> <li>• Localizar os obstáculos a ultrapassar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequar a estrutura à estratégia;</li> <li>• Tornar possível uma delegação formalizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir os objetivos e a estratégia</li> </ul>
<b>HIERARQUIA INTERMÉDIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecipar</li> <li>• Acompanhar</li> <li>• Manter o controlo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegação</li> <li>• Manter um poder de orientação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar e avaliar os responsáveis subordinados</li> </ul>
<b>RESPONSÁVEIS OPERACIONAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuda à decisão</li> <li>• Meio de auto-controlo</li> <li>• Precisar objetivos e meios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir os limites da autoridade e da responsabilidade de cada um</li> <li>• Estabelecer as bases: do “contrato” com a hierarquia para a avaliação do desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolver-se</li> <li>• Participar</li> </ul>

*“O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização” (Jordan et al., 2008:21).*

A orientação do comportamento dos gestores está na origem do sucesso empresarial, devendo ser desenvolvidos todos os meios que motivem os gestores a trabalhar de forma eficaz e eficiente. Contudo, não se pode falar de uma modelo universal de controlo de gestão, sem atender à realidade empresarial e a sua envolvente, pois este, deve, procurar responder às necessidades de cada empresa, e dentro desta, de acordo com o momento do seu ciclo de vida, gerindo a mudança e adaptando-se às suas necessidades.

A conceção, implementação e desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão, pressupõe um correto diagnóstico das necessidades da empresa e dos instrumentos necessários para responder a estas necessidades. Para efetuar o diagnóstico correto do sistema de avaliação de desempenho a implementar a análise recai, para simplificar, sobre 2 indicadores facilmente quantificáveis: a rendibilidade e o risco financeiro. Desta forma, o controlo de gestão deve selecionar os instrumentos de pilotagem para os adequar aos problemas económicos da empresa.

A missão do controlador de gestão é animar o “*processo pelo qual os gestores influenciam a implementação das estratégias na empresa*” (Jordan *et al.*, 2008:432). Para a execução desta missão terá de desempenhar várias atividades: a) gestão previsional e acompanhamento dos resultados; b) conceção do sistema de informação para a gestão; c) delegação de outras funções e d) atividades de caráter administrativo.

Em suma, promover uma gestão flexível e, assim, tornar-se também agente de mudança, a par com a gestão de recursos humanos.

### **2.3 Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

A crescente competitividade dos mercados, imposta pela globalização, e pelo comércio eletrónico, faz com que a velocidade a que se executam as operações seja um fator crítico de sucesso, colocando uma exigência maior na gestão de pessoas.

Tal como afirma Bancaleiro (2006) existem fenómenos que perturbam o ambiente normal dos negócios, tais como a disseminação imediata e mundial da informação, a redução do ciclo de vida dos produtos e dos negócios que obrigam os gestores a repensarem continuamente os planos e a encontrar novas soluções. Hoje as estratégias bem-sucedidas do passado, não garantem o futuro, exigindo novas formas de gestão, sendo fundamental para a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

A pressão para alcançar resultados é de curto prazo, exigindo maior atenção ao detalhe, ao mesmo tempo que se exige focalização em prioridades. É por isso importante, a correta e precisa análise *SWOT*, isto é, a análise das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, de cada departamento e, senão mesmo, de cada individuo, uma vez que a eficiência organizacional é consequência da eficiência de cada um dos seus membros, não pela soma

das partes, mas de um ponto de vista sistémico das suas inter-relações. Desta forma, hoje falamos em Gestão DAS pessoas, ao invés de uma gestão DE pessoas.

Nesta era da gestão das pessoas, importa evidenciar o papel da gestão de recursos humanos, na qual, Ulrich (1997) definiu quatro papéis essenciais, que resultam do cruzamento de dois eixos: 1) foco estratégico vs foco operacional; 2) atividades orientada para as pessoas vs atividades orientadas para os processos.

- 1) Especialista administrativo
- 2) Agente de mudança
- 3) Campeão dos colaboradores
- 4) Parceiro estratégico

**Especialista administrativo:** Enquanto especialista administrativo, a GRH organiza de modo eficiente, os processos administrativos tais como: o recrutamento, a seleção, a compensação e benefícios, e a gestão do desempenho. A maioria destas atividades podem ser subcontratadas, visando aumentar a eficiência, libertando o tempo necessário para os responsáveis de RH se dedicarem a temas e atividades de cariz estratégico.

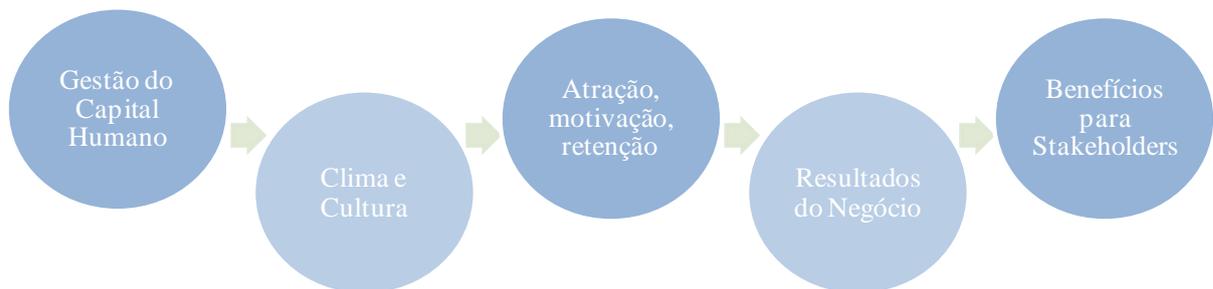
**Agente de mudança:** No que toca ao papel de agente de mudança, é espectável que a GRH ajude a tornar a empresa mais competitiva, contribuindo para a renovação da organização. Compete-lhe nesta função apoiar os gestores, através de procedimentos e recompensas, a adquirirem competências comportamentais, que os ajudem a alcançar os objetivos, num contexto de mudanças significativas que ocorrem no ambiente de negócios e da empresa.

**Campeão dos colaboradores:** Neste papel, a GRH tem como objetivo aumentar o comprometimento e envolvimento dos colaboradores com a organização, o que implica uma parceria entre os profissionais de GRH e os outros gestores de linha, no sentido de sensibilizar os membros da organização para a aquisição de novas competências, e pode fazê-lo de dois modos. Primeiro: capacidade proactiva de escuta, respondendo às necessidades dos colaboradores, (ex.: conflitos entre colega e questões mais relacionadas com assuntos disciplinares). Segundo: promove a aquisição de competências técnicas e comportamentais dos colaboradores, contribuindo para a aprendizagem contínua da organização, tornando-a mais eficiente. Entre as várias atividades, destacam-se o planeamento de carreiras, a formação e desenvolvimento, a mentoria e o coaching.

Parceiro Estratégico: Enquanto parceiro estratégico, a GRH planeia atividades alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa. Para o desempenho desta função, deve possuir um conhecimento do negócio, incluindo ao nível financeiro, e ocupar uma posição relevante ao nível de Direção, com o intuito de ajudar a empresa a definir e implementar a estratégia delineada.

Estes quatro papéis são importantes e devem ser combinados de modo diferente, consoante as organizações, e dentro da mesma organização, evolutivo ao longo do tempo adaptando-se às necessidades reais do momento. Significa isto, que a GRH está implicada na estratégia, e por conseguinte, nos resultados da organização. De fato, inúmeros são os estudos realizados que comprovam esta forte correlação entre a Gestão do Capital Humano e os resultados do negócio.

A figura 1, pretende mostrar de que forma o Capital Humano impacta o negócio.



**Figura 1: Correlação entre Capital Humano e Resultados do Negócio. (Bancalero, 2006).**

Em Bancalero (2006) encontramos alguns exemplos de estudos, que comprovam esta correlação:

- 1) Um estudo demonstrou que 7% de redução na rotação dos empregados originou um aumento de 27.000 US \$ de vendas e 4.000 US \$ de lucros por empregado (Huselid & Becker, 1995).
- 2) Outro estudo conduzido por Sears provou que 5% de melhoria na “atitude” dos empregados resultaram em melhorias de 1.3% na satisfação dos clientes e 5% nas vendas de lojas (Rucci *et al.*, 1998).
- 3) Mais estudos, realizados nas décadas de 80 e 90, comprovaram que empregados motivados trabalham mais e são mais eficazes, com impactos ao nível das vendas

(Barshow & Grant, 1994), controlo de custos operacionais (Decoltis & Summer, 1987) e resultados globais segundo avaliação dos Supervisores (Noorman *et al.*, 1993).

Estes e outros estudos pretendem evidenciar a importância que a gestão dos ativos intangíveis têm na gestão atual dos negócios, a título de exemplo, o quadro abaixo permite estabelecer a comparação entre um ativo tangível e um ativo intangível.

**Tabela 2: Ativos Tangíveis vs Ativos Intangíveis. (Bancaleiro, 2006).**

ACTIVOS TANGÍVEIS	ACTIVOS INTANGÍVEIS
Fisicamente visíveis	Invisíveis
Fáceis de quantificar	Difíceis de quantificar
Avaliáveis contabilisticamente	Não detetáveis contabilisticamente
Fáceis de imitar	Difíceis de imitar
Depreciam com o uso	Valorizam com o uso
Aplicação limitada	Múltiplas aplicações sem redução de valor
Tempo desenvolvimento / produção longa / cara	Desenvolvimento longo / produção simples e barata

Segundo Bancaleiro (2006), Baruch Lev foi um dos primeiros autores a estudar o impacto dos intangíveis na relação valor de mercado / valor contabilístico das empresas. Este autor concluiu que o peso dos ativos intangíveis mais do sextuplicou entre 1977 e 2001, e que este valor praticamente não se encontra registado no balanço das empresas, correspondendo apenas a cada 6 US \$ de valor de mercado, 1 US \$ registado em balanço.

Lev encontrou, no seu estudo, três tipos de intangíveis: intangíveis de descoberta como por exemplo, I&D e inovação, patentes, etc.; intangíveis de organização como sejam as marcas e intangíveis de Recursos Humanos das quais se destacam a cultura, a liderança e a formação.

Não só este contributo foi importante, como o de outros estudos que ficaram célebres, a título de exemplo, o estudo de uma equipa da Ernst & Young, citada por Ulrich (1997) nos seus livros, que investigaram o impacto de elementos não financeiros na avaliação da empresa por investidores, intitulado de “*Measures that matter*” (medidas que importam) na qual é defendido que 35% das decisões dos investidores estão relacionados com temas não financeiros.

De acordo com o estudo supra citado, o ranking dos 10 fatores não financeiros considerados pelos investidores na tomada de decisão são:

- 1) Execução da estratégia empresarial;
- 2) Credibilidade da equipa de gestão;
- 3) Qualidade da estratégia;
- 4) Capacidade de inovar;
- 5) Capacidade de atrair e reter talento;
- 6) Quota de mercado;
- 7) *Expertise* da equipa de Gestão;
- 8) Alinhamento da “remuneração” com os interesses dos acionistas;
- 9) Liderança em Investigação & Desenvolvimento;
- 10) Qualidade de Processos

Importa aqui ressaltar que oitenta por cento dos fatores indicados são de alguma forma influenciados pela Gestão de Recursos Humanos, o que, comprova o forte impacto que uma gestão eficaz do Capital Humano tem nos resultados da empresa.

Fica igualmente claro que o aspeto mais valorizado é a execução da estratégia e não a qualidade da estratégia em si. Significa isto, que os investidores, têm consciência, que é fácil elaborar estratégias ambiciosas mas que não é de todo fácil pô-las a funcionar.

É aqui que se insere a importância da gestão estratégica de recursos humanos, enquanto papel fundamental na articulação entre as motivações das pessoas, ao nível individual e coletivo e as linhas de desenvolvimento do negócio.

Neste sentido, também o capital humano pode ser submetido a uma análise que permitirá diagnosticar as suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. O objetivo é o alinhamento entre a estratégia de gestão das pessoas e a estratégia de negócio, tirando o máximo partido do potencial humano e do envolvimento com a organização.

Vários são os argumentos que atribuem às pessoas o papel decisivo para o alcance da vantagem competitiva. Na abordagem teórica, identificam-se três perspetivas:

- 1) A GRH enquanto fonte de vantagem competitiva, segundo a perspetiva das melhores práticas, aquando a aplicação “universal” de determinadas medidas.

- 2) A GRH enquanto fonte de vantagem competitiva, segundo a perspectiva do alinhamento, que menciona a articulação com a estratégia da empresa.
- 3) A GRH enquanto fonte de vantagem competitiva, segundo a perspectiva da gestão do talento, na medida em que as suas decisões têm influencia e acrescentam valor à estratégia da empresa.

Alguns estudos sugerem que a existência de boas práticas conduzem a um melhor desempenho organizacional, segundo Pfeffer (1995) existem 16 práticas inter-relacionadas que caracterizam as empresas capazes de alcançar a vantagem competitiva de acordo com a política e forma como gerem as pessoas, são elas: a segurança no emprego; a seletividade no recrutamento; os vencimentos mais elevados; a política de incentivos; o funcionário “Acionista”; a partilha de informação; a participação e delegação de poder; o trabalho de equipa; a formação e gestão de competências; a polivalência; a igualdade “simbólica”; a política salarial; a promoção interna; a perspectiva a longo prazo; o procedimento e a filosofia dominante.

Segurança no emprego: o emprego garantido é uma forma de aumentar a confiança entre as pessoas e a organização, ajudando a atrair e manter talento. Esta ideia surge da crença de que o medo é ineficaz e enfatiza a importância do empenho organizacional a longo prazo em relação às pessoas. Contudo, esta política não protege nenhum empregado que não realize a tarefa de acordo com os padrões mínimos estabelecidos.

Esta política implica maior atenção à qualidade do recrutamento, e contribui para a formação, na medida em que existem incentivos em investir em formação, quer do lado da empresa quer do lado das pessoas.

Seletividade no recrutamento: qualidade no recrutamento para escolher as pessoas certas, para a função certa, isto é, recrutar as pessoas que melhor se podem adaptar à cultura da organização e que podem aprender e desenvolver-se com autonomia.

Vencimentos mais elevados: vencimentos mais elevados tendem necessariamente a atrair mais candidatos, alargando o campo de seletividade na contratação. Por outro lado, maiores salários indicam que a organização tem em conta as necessidades individuais dos trabalhadores, aumentando os níveis de satisfação.

Pfeffer (1995) afirma que é possível uma organização pagar os maiores salários do seu sector de atividade, contudo os seus custos com pessoal podem ser consideravelmente mais baixos que o setor, via aumento da produtividade. É possível baixar os custos se a produtividade for mais elevada e a empresa poderá, assim, reduzir os preços dos seus produtos, aumentando a sua competitividade.

Política de Incentivos: valores como o reconhecimento, a segurança e tratamento justo, são importantes numa organização, por isso, é desejável recompensar o desempenho, senão a um nível individual, então na base de desempenho por grupos ou até mesmo a nível geral da organização.

A divisão de lucro, como forma de recompensa, aumenta a produtividade e por conseguinte melhora o desempenho global.

Funcionário “Acionista”: A participação de funcionários nos lucros, permite alinhar os interesses destes com os de acionistas, incentivando-os adotar uma visão partilhada e a longo prazo da organização.

Partilha de Informação: A divisão de lucros requer a partilha de informação, desta forma os funcionários sentem que têm mais poder e esperam ser tratados como “proprietários”, exigindo mais informações sobre os resultados da organização. Esta partilha de informações é essencial para que os funcionários avaliem se os seus interesses estão alinhados com os da organização.

Participação e delegação de poder: partilhar informação estimula a descentralização de tomada de decisão, promovendo a autonomia. A evidência é de que a participação aumenta a satisfação, o empenho e por inerência a produtividade do funcionário.

Trabalho de Equipa: as organizações são sistemas interdependentes, e o uso de equipas é uma alternativa para a hierarquia organizacional tradicional. Como a maioria das pessoas extraem prazer de interação social, os grupos exercem um poder sobre os indivíduos. Os resultados positivos das influências de grupos têm maior probabilidade se existirem recompensas para esforços em grupo.

Formação e gestão de competências: a formação é uma parte importante dos programas de aumento de qualidade. Se as pessoas receberem mais informações sobre operações, precisam de competências para analisar as informações a fim de diagnosticarem os problemas e sugerirem aperfeiçoamentos.

Polivalência: pessoas capazes de fazer múltiplas tarefas têm potencial e trazem inúmeros benefícios à organização. Possibilita uma mudança de ritmo, uma mudança em atividade e, potencialmente, até mesmo uma mudança nas pessoas com quem mantêm contato, ajudando a manter o processo de trabalho simples e transparente.

Igualdade “Simbólica”: a comunicação aumenta em ambientes menos formais. Uma cultura igualitária permite reduzir o “nosso” pensamento versus o pensamento “deles” e fornecer mais um senso de pertença de trabalho comum.

Política Salarial: reduzir a concorrência interpessoal e aumentar a cooperação pode levar a ganhos eficiência. Mediante este raciocínio, uma distribuição mais comprimida de salários pode aumentar o desempenho global, uma vez que há menos incentivo para indivíduos perderem o tempo a tentar dar a volta ao sistema aumentando o sentido de comunidade.

Promoção Interna: oportunidades de promoção dentro da empresa estimulam a formação e o desenvolvimento de competências. Por outro lado, facilita a descentralização e promove a confiança por meio de níveis hierárquicos.

Perspetiva a Longo Prazo: a má notícia sobre a obtenção de vantagem competitiva por meio da força de trabalho é, inevitavelmente, levar tempo para ser conseguida. Porém, uma vez conseguida, tende a ser consideravelmente mais duradoura e difícil de copiar.

Procedimentos: uma das constatações mais consistentes na literatura organizacional é o fato de as medidas afetarem o comportamento. Coisas que são medidas são comentadas e coisas que não são medidas não são comentadas, por isso, é importante medir com regularidade não só os resultados financeiros, mas também a política e prática de recursos humanos.

Filosofia Dominante: mais importante é ter uma filosofia dominante, isto é, ela fornece um modo de interligar as diversas práticas num todo coerente, facilitando o entendimento sobre o caminho a seguir.

A prática mais importante depende, segundo Pfeffer (1995), em parte da tecnologia e estratégia de mercado específica de cada organização. Porém, ressalva, que esta é uma das bases de êxito da empresa, mas não a única. Outro aspeto que importa referir, é que se trata de uma análise de êxito a longo prazo, sendo difícil de proceder à integração das práticas de forma consistente caso a implementação seja realizada de forma isolada, podendo mesmo não produzir efeito, ou até ser contraproducente.

Para além destas perspetivas de boas práticas, também Becker *et al.* (2001) avaliaram a evolução de recursos humanos como um ativo estratégico segundo quatro perspetivas: descritas na tabela 3.

**Tabela 3: A evolução de recursos humanos, segundo quatro perspetivas.**

<p>1) Perspetiva do Pessoal: Em que a empresa contrata e remunera pessoas, mas não se empenha em atrair os melhores ou em desenvolver empregados excepcionais.</p>	<p>2) Perspetiva da Remuneração: A empresa paga incentivos e diferenças expressivas na remuneração para recompensarem o alto desempenho. Este é um primeiro passo no sentido de confiar nas pessoas como fonte de vantagem competitiva, contudo não explora na totalidade os benefícios de RH como ativo estratégico.</p>
<p>3) Perspetiva do alinhamento: O sistema de RH é incapaz de alavancar a perspetiva da gestão, dado que os gestores seniores vêem os empregados como ativo estratégico, mas não investem na reformulação geral dos recursos de RH.</p>	<p>4) Perspetiva do Alto Desempenho: Os gestores veem os RH como um sistema inserido dentro do sistema mais amplo de implementação da estratégica de negócios. A empresa gere e mede as relações entre esses dois sistemas e o desempenho da empresa.</p>

Com um mapeamento estratégico adequado, os gestores de toda a empresa serão capazes de compreender o processo de criação de valor dentro da organização e serão capazes de visualizar de que forma as pessoas contribuem para essa mesma criação de valor.

A contabilidade analítica, tal como a conhecemos, encoraja a visão de curto prazo em relação aos ativos intangíveis. Por quê? Porque os gastos nestas áreas são tratados como despesas e não como investimentos em ativos, isto é, os RH são encarados como centro de custos em que a minimização dos custos é o principal objetivo e indicador de sucesso.

Para contrabalançar com esta crença, importa perceber qual o papel do gestor de recursos humanos e de que forma, consegue demonstrar a importância da criação de valor através das pessoas.

Segundo Bancaleiro (2006), um estudo feito em 1988 na Escola de Negócios da Universidade de Michigan apontaram os seguintes domínios de competências do gestor de RH:

- Técnicas de Recursos Humanos.
- Conhecimento do negócio: isto é, com visão estratégica, capaz de elaborar planos de desenvolvimento das competências organizacionais, orientados para o cliente e para os resultados, e com profundo conhecimento dos processos, cujo objetivo é conseguir alinhar o Plano de Recursos Humanos ao Plano Estratégico da Organização.
- Capacidade de gestão da mudança: para isso é necessário ter competências ao nível de conhecimento de técnicas de desenho organizacional, e igualmente competências estratégicas de relacionamento, como a capacidade de influência, a comunicação e a liderança.
- Gestão da cultura organizacional: implica a avaliação e gestão do clima organizacional através de processos eficazes de comunicação e igualmente de influência sobre os estilos de liderança.
- Credibilidade Pessoal: implica saber estabelecer soluções que se adequem às necessidades das pessoas e da organização, mantendo a integridade e a coerência de forma continuada para que haja sempre um elevado nível de confiança.

Desta forma, compete ao gestor de Recursos Humanos criar canais de comunicação (inquéritos de atitude, por exemplo) para levar às Pessoas a mensagem da empresa, mas também defender os interesses das Pessoas na mesa de reuniões do *Management Team*. Isto exige, para além de características pessoais como a coragem e a assertividade, o reforço de competências como as capacidades de escutar, de influenciar e de comunicar.

**Tabela 4: Tendências de evolução das competências do gestor de Recursos Humanos. (Bancaleiro, 2006).**

DE	PARA
Especialista de Gestão de RH	Contribuinte para o negócio
Técnico	Gestor de equipa de especialistas
Reativo	Proactivo
Guardião de regras	Conselheiro
Guardião do tempo	Inovador/Agente de mudança
Executor	Desafiador
Visão nacional	Intercultural
Atividade	Resultados
Sem medidas quantitativas	Medição da contribuição

Bancaleiro (2006) define, ainda, seis grandes áreas de competência do gestor de RH: competências de gestão; gestão do talento; desenvolvimento de competências; política de remuneração e benefícios; gestão das relações organizacionais e gestão da segurança, higiene & saúde no trabalho.

Competências de gestão: que inclui, a título de exemplo, aspetos como os conhecimentos básicos da legislação do trabalho, de planeamento, de sistemas de informação de Recursos Humanos, de gestão da mudança, de comunicação organizacional, etc. E mais importante, as novas competências necessárias para lidar com sistemas de medição de performance.

Atração, resourcing e retenção de talento: que implica o domínio de competências em áreas como o *branding*, o *resourcing*, a ligação a universidades, as técnicas de recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, o planeamento de carreiras, a gestão ativa da retenção, a gestão de contratos com consultores, etc.

Desenvolvimento de competências: que obriga a diagnosticar as competências organizacionais e pessoas chave, as necessidades de formação, elaboração de planos – individuais e coletivos – de desenvolvimento de competências, metodologias de formação, avaliação da eficácia, etc.

Remuneração e benefícios: que inclui o domínio de competências como análise e avaliação de funções, elaboração e análise de estudos salariais, elaboração de planos de recompensa, reconhecimento e celebração, *benchmarking* salariais, etc.

Relações organizacionais: que implica o domínio de competências em áreas como a liderança de equipas, coaching, o aconselhamento, a capacidade de influência, a gestão de conflitos, o desenho organizacional, o relacionamento com estruturas representativas dos empregados, etc.

Segurança, Higiene & Saúde no Trabalho: que obriga ao domínio de competências em áreas como a legislação específica deste sector, gestão de sistemas de saúde, programas de redução de risco, planos de emergência, etc.

Clarificado o papel do gestor de recursos humanos, percebemos a importância que têm a medição da performance do capital humano, sabendo de antemão que só medindo conseguimos comprovar o impacto na organização.

Bancalero (2006) identificou quatro medidas para justificar a medição do capital humano:

- Clarifica e focaliza as Pessoas no que é verdadeiramente importante: Se a meta constar do scorecard é sinal de que a empresa considera aquela atividade como fator crítico de sucesso da organização.
- Clarifica expectativas: transmite o que é importante, ao mesmo tempo que indica o grau de importância, ou seja, a existência de métricas clarifica de forma inequívoca as expectativas em relação ao desempenho, sendo uma das mais eficazes formas de envolvimento e de melhoria contínua.
- Demonstra uma orientação para o negócio, para os resultados: Dados quantitativos que liguem os resultados da gestão do Capital Humano aos resultados da empresa.

- Ajuda a vender as ideias do departamento: a quantificação dos dados ajuda de duas formas: porque deixamos de falar em meras opiniões e sentimentos e porque a melhor forma de vender uma ideia é transmiti-la numa base numérica.

## 2.4 Balanced Scorecard

No seguimento da abordagem anterior sobre o conceito de Estratégia, do papel do Controlo de Gestão e da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, importa destacar a ferramenta que permite monitorizar o grau de desempenho efetivo da organização, mais conhecida como Balanced Scorecard. Esta é uma ferramenta de gestão que auxilia na execução da estratégia através da avaliação do desempenho a todos os níveis: da organização, dos departamentos e a nível individual.

O Balanced Scorecard (BSC) apareceu no início dos anos 90, num trabalho desenvolvido por Kaplan e Norton (2001), com o objetivo de clarificar e operacionalizar a estratégia através de um sistema de medição do desempenho organizacional.

Esta ferramenta, veio assim, ajudar a ultrapassar as dificuldades de execução das estratégias formuladas. De acordo com Cruz (2009), diversos são os estudos que comprovam de forma mais ou menos fiável que:

- 75% das equipas diretivas não têm uma proposta de valor para os clientes articulada de forma clara;
- 85% das equipas diretivas gasta menos de uma hora por mês a discutir a estratégia;
- 60% das organizações não relacionam estratégia e orçamentação;
- 92% das organizações não reportam o desempenho de indicadores;
- em média, menos de 5% dos colaboradores das organizações compreendem a estratégia;
- a taxa de insucesso das estratégias ronda os 70% a 90%, sobretudo por causa da deficiente implementação;

A revista Fortune de Junho de 1999 publicou um artigo de R. Charan e G. Colvin, chamado “*why CEO’s Fail*” (porque falham os CEO’s), neste estudo os autores concluíram que os gestores de topo não falham por falta de visão, na maior parte dos casos, segundo

estimativas do estudo em questão, cerca de 70% - o verdadeiro problema não está na formulação mas sim na má execução da estratégia.

Concluiu-se que na base da incapacidade, estava o facto da gestão de topo analisar quase que exclusivamente informação de cariz financeiro, acabando por cingir a análise a mapas sob a forma de “fotografias” de resultados, não evidenciando o percurso da evolução da estratégia do negócio.

Dos estudos elaborados sobre o tema, destacam-se, *“Yesterday’s accounting undermines production”* de Kaplan, publicado pela Harvard Business Review (Jul.-Ago. 1984); *“One Cost System is not Enough”*, de Kaplan, publicado pela Harvard Business Review (Jan.-Fev. 1988), e livros tais como, *“Relevance Lost: The rise and fall of Management Accounting”*, de Johnson & Kaplan, publicado pela Harvard Business School Press em 1987.

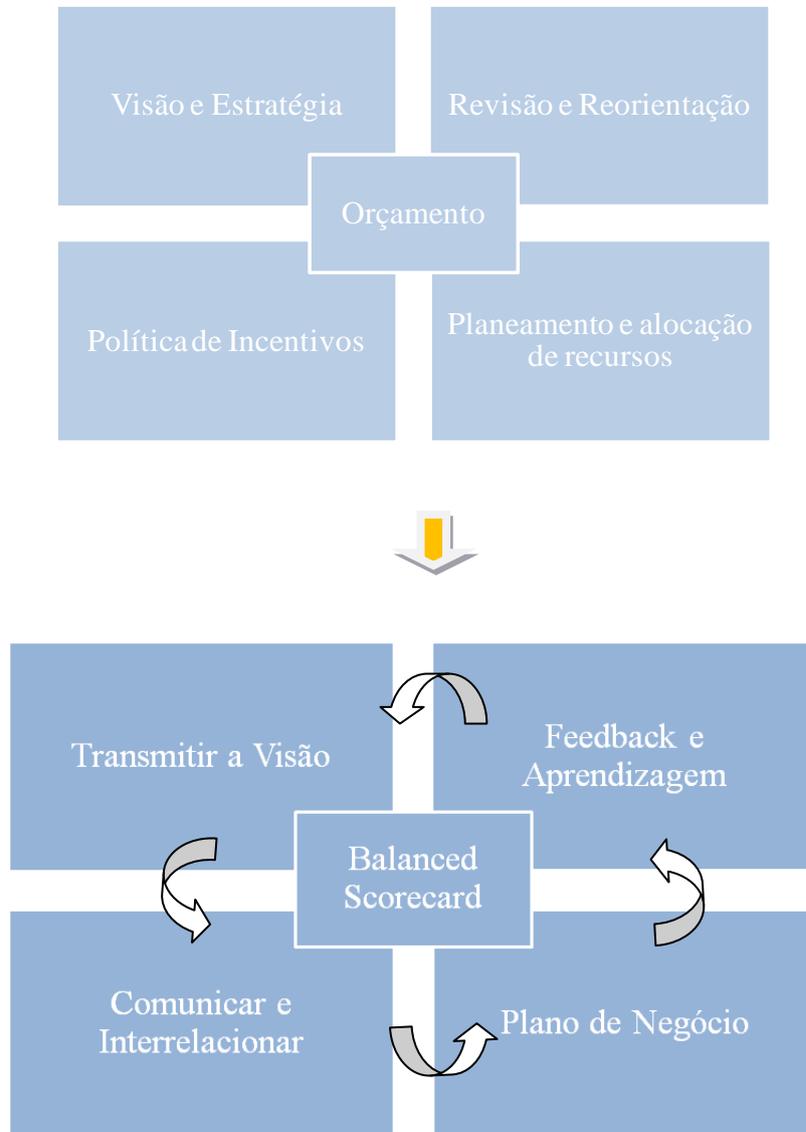
Segundo os autores, a maior parte dos sistemas de contabilidade analítica e de controlo contemplavam falhas graves, dado que:

- *“distorcem os custos dos produtos e serviços, não produzem os dados não financeiros chave necessários para operar eficaz e eficientemente”*;
- *“os dados produzidos refletem requisitos externos de reporte, mais do que a nova realidade económica”*;
- *“muitas empresas ainda usam a mesma contabilidade de custos e sistemas de controlo de gestão que foram desenvolvidos há décadas atrás para um ambiente competitivo diferente do que vivemos hoje”*;
- *“sistemas desenhados sobretudo para valorizar inventário para declarações financeiras e fiscais não dão aos gestores a informação precisa e atempada de que precisam para promover eficiências de operação e medir os custos dos produtos e serviços”*.

A figura seguinte, ilustra a nova premissa proposta por Kaplan e Norton (2001) em *“The Strategy-focused Organization”*:

Ou seja, a passagem de um sistema de Controlo de Gestão, concebido para uma visão a curto prazo e orientado para o controlo sob a perspetiva financeira, para um sistema de

Gestão Estratégico, concebido para uma visão a longo prazo com a finalidade de garantir a ligação e coerência entre as iniciativas operacionais e os objetivos estratégicos:



**Figura 2: Nova Premissa. (Kaplan e Norton, 2001).**

“*Obtemos o que medimos*” é a ideia subjacente ao BSC que inclui indicadores financeiros, que traduzem os resultados das ações tomadas e complementa-os com indicadores não financeiros, tais como a satisfação dos clientes, os processos internos e as atividades de aprendizagem e desenvolvimento ou crescimento organizacional.

Na medição deverão estar contemplados indicadores de curto e de longo prazo, internos e externos, que evidenciem os fatores críticos de sucesso definidos pela organização e da sua relação com a estratégia.

O BSC é, assim, um instrumento de gestão, sob quatro perspectivas definidas por Kaplan e Norton (1992), apresentando-se de seguida a figura que pretende fornecer uma visão global e integrada do desempenho organizacional, definindo as relações de causa-efeito da Estratégia.

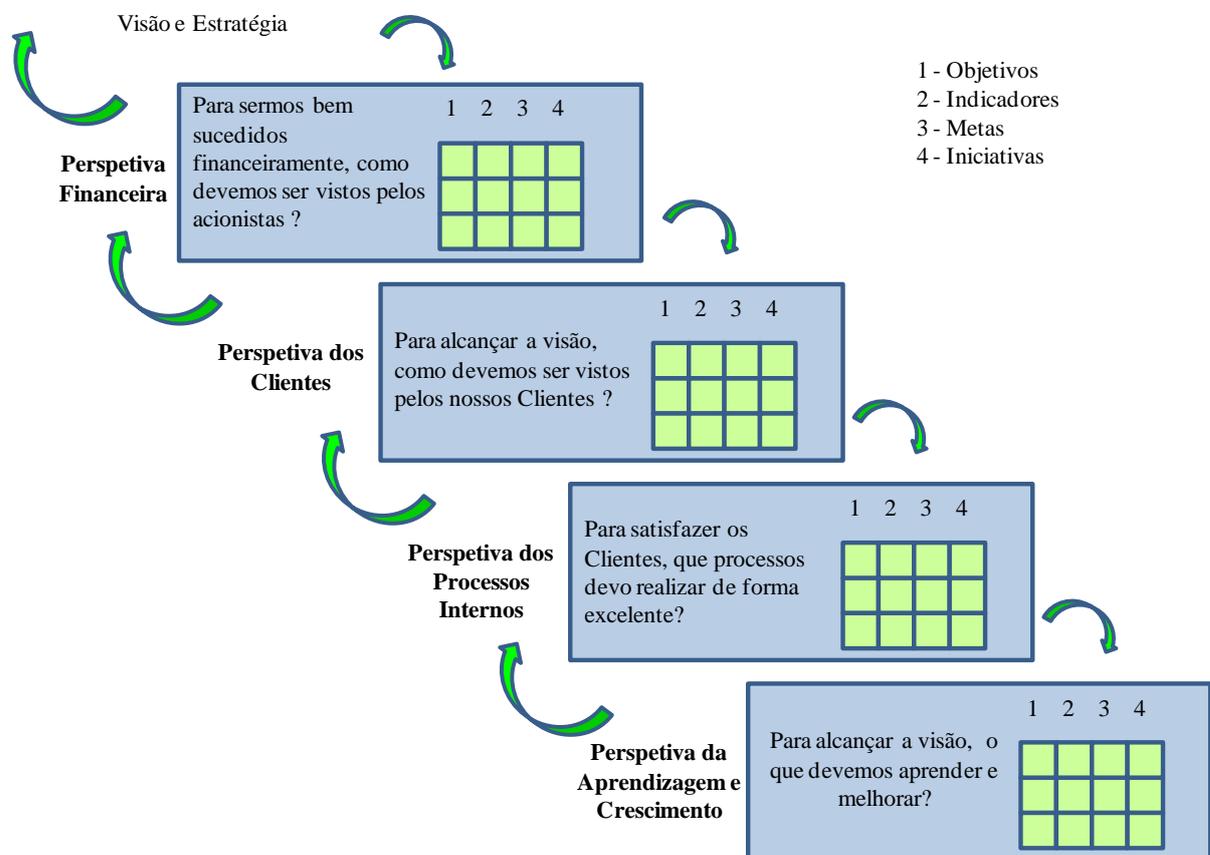


Figura 3: Definição das relações de Causa-Efeito da Estratégia. (Kaplan e Norton, 2001).

A perspetiva Financeira: O desempenho financeiro é a última medida, resultante de um processo de relações de causa-efeito, que avalia se a estratégia da organização, a sua implementação e execução contribuem para a criação de valor para os acionistas (stakeholders), principais interessados que esperam uma boa rentabilidade para o capital investido.

A perspectiva dos Clientes: Esta perspectiva reflete a relação com os clientes, e o objetivo será a satisfação, retenção dos clientes considerados como estratégicos e prioritários, pelo que os indicadores de resultado são geralmente, para além da satisfação, a fidelização, a aquisição e a rentabilidade do cliente.

A perspectiva dos processos internos: Sob esta perspectiva os gestores têm a responsabilidade de focar nas atividades críticas para a satisfação dos clientes e para a criação de valor da organização. Os fatores como a produtividade, qualidade, nível de serviço e custos dependem de como a organização define os seus processos na execução das atividades.

A perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento/crescimento: A perspectiva que está na base de todo o sistema, envolve o principal ativo intangível de qualquer organização, e da qual depende o seu sucesso, as Pessoas! O “Capital Intelectual” constitui o grande elemento diferenciador capaz de sustentar a vantagem competitiva das organizações através das capacidades, motivação, empenho e envolvimento. Às competências do capital humano, junta-se a capacidade dos sistemas e tecnologias de informação para criar valor através da capacidade de aprendizagem e de inovação.

Outro ponto interessante desta ferramenta, é de não se limitar á gestão de topo. O controlo da performance deve ser encarado como uma responsabilidade partilhada. Assim, é possível construir um modelo distribuído/descentralizado integrando a informação num sistema informático centralizado, permitindo que cada um possa analisar o desempenho ao nível pretendido fazendo *drill-down* da informação.

Sendo o BSC uma ferramenta exigente em termos de dados, torna-se fundamental dispor de um sistema informático capaz de integrar dados de múltiplas fontes, e, ao mesmo tempo, disponibilizar atempadamente informação para a gestão. Neste sentido, os sistemas de informação, funcionam, a par com a gestão de pessoas, como instrumento de vantagem competitiva para as empresas.

Esta abordagem, de ligação entre objetivos globais e departamentais, promove o alinhamento estratégico e faz da execução da estratégia, um trabalho de todos, resultando num aumento de informação para a tomada de decisão e numa resolução rápida dos problemas. Não garante obviamente o sucesso da organização, mas ajuda a clarificar a estratégia e os respetivos fatores críticos de sucesso.

De acordo com Jordan *et al.* (2008), através do BSC é possível instituir um processo de aprendizagem estratégica sobre as relações de causa e efeito, podendo conduzir à reformulação das metas estabelecidas ou das hipóteses que caracterizam a estratégia à luz de novos conhecimentos sobre as condições do mercado, preferências dos consumidores, etc.

O processo de gestão deve, segundo Kaplan e Norton (2001), testar se a estratégia está a ser executada tendo em consideração novos desenvolvimentos e oportunidades e se está a incluir todos os membros da organização no debate das opções estratégicas.

De seguida apresenta-se o mapa estratégico, desenhado por Kaplan e Norton (2001) e que pretende descrever a estratégia organizacional e as relações de causa-efeito, integrando indicadores *lead* (de resultados) e indicadores *lag* (de processo ou meios relacionados entre si). Este mapa mostra que, se apostarmos em fatores críticos de sucesso na perspetiva de recursos humanos e infraestruturas, eles serão alavancas para o sucesso em fatores críticos de sucesso na perspetiva interna, criando excelência operacional, que será a alavanca para o sucesso da relação com os clientes e, por conseguinte, o sucesso na criação de valor para o acionista.

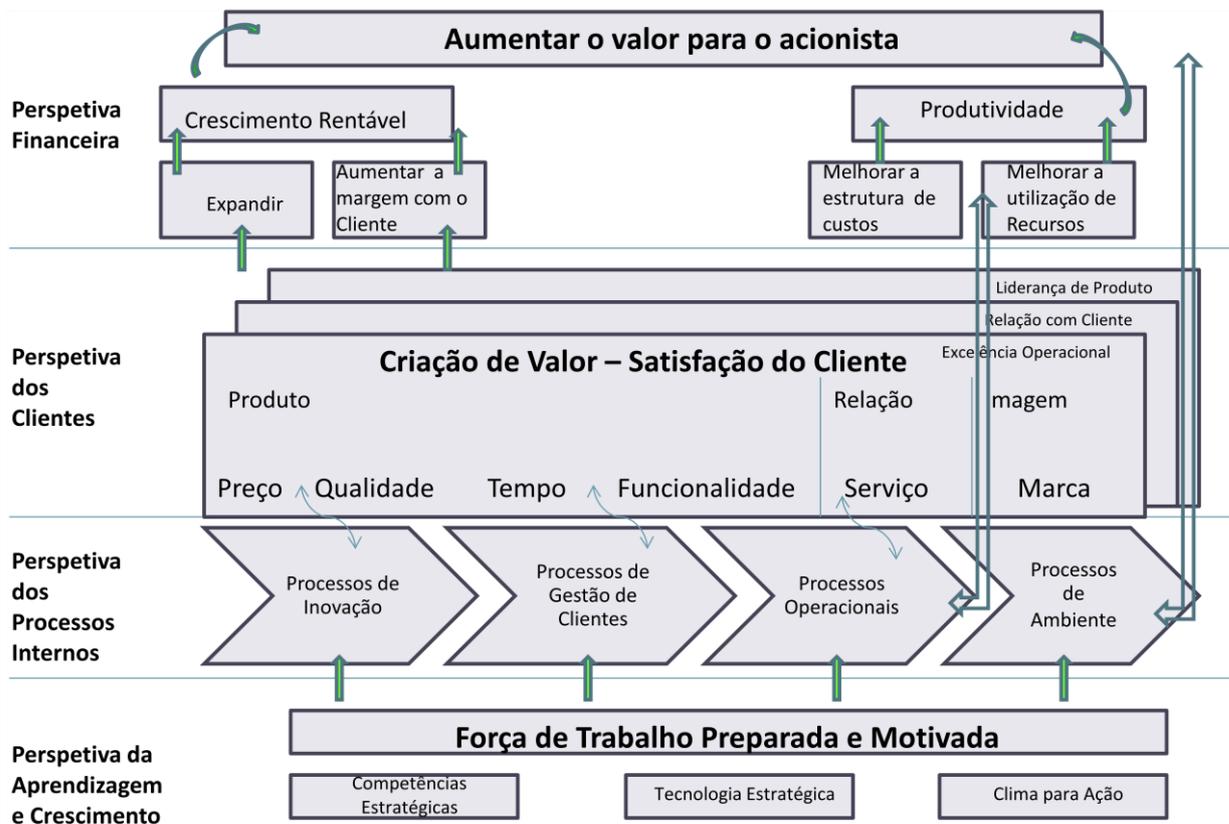


Figura 4: Descrevendo a Estratégia: O Mapa Estratégico do BSC. (Kaplan e Norton, 2001).

De acordo com Jordan *et al.* (2008) este mapa permite refletir sobre a forma como os resultados podem ser alcançados, constituindo a base de apoio à tomada de decisão, focalizando as organizações nas ações prioritárias a desenvolver no futuro. Este processo interativo, faz a ligação entre as atividades operacionais e os resultados esperados pela direção de topo.

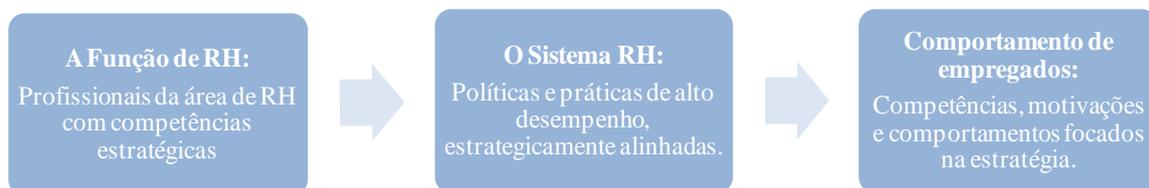
Desta forma estão garantidos os cinco princípios, definidos por Kaplan e Norton (2001), numa organização focada na estratégia: (1) operacionalizar a estratégia; (2) alinhar a organização para a estratégia; (3) fazer da estratégia um trabalho diário de todos; (4) fazer da estratégia um processo contínuo e, por fim, mobilizar para a mudança através da liderança.

### 3. Quadro Conceptual de Referência

O objetivo da estratégia organizacional é gerar valor para os “acionistas” criando uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo. No mesmo sentido, a estratégia de recursos humanos consistirá em gerir de forma eficaz o capital humano, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com Becker *et al.* (2001) é necessário desenvolver um *High-Performance Work System (HPWS)*, ou seja, um Sistema de Trabalho de Alto Desempenho, no qual, cada elemento do sistema de RH tem como objetivo maximizar a qualidade geral do capital humano em toda a organização, e, por conseguinte, ser capaz de gerir e reter o talento. Um *HPWS* faz o seguinte:

- Alinha as decisões de recrutamento/seleção e promoção a modelos de competências (gestão de competências);
- Desenvolve planos de formação com vista à aquisição/melhoria das competências nucleares necessárias à implementação da estratégia da empresa;
- Promove políticas de gestão de talento através da interligação dos sistemas de avaliação de desempenho a esquemas de incentivos, com vista à retenção dos melhores empregados.



**Figura 5: A arquitetura estratégica de RH. (Becker *et al.*, 2001).**

Nesta modelo torna-se importante ter em consideração a lei do pensamento sistémico que evidência as inter-relações entre os componentes do sistema.

Esta lei realça a diferença entre *leading indicators* (indicadores antecedentes) e *lagging indicators* (indicadores consequentes). É sobre estes indicadores que vamos incidir a análise e medir a influência das políticas e praticas RH sobre o desempenho da empresa, tendo em consideração que os pontos de alavancagem de RH (ex: nível de satisfação dos empregados) não são tão óbvios, como por exemplo, os indicadores de cariz financeiro ou de outras áreas.

Num sistema *HPWS* as políticas e práticas de RH da empresa estão perfeitamente alinhadas com a estratégia organizacional e com as metas operacionais. Neste processo de alinhamento pretende-se criar uma visão clara do que cria valor na organização. Isto é, toda a empresa deve ser capaz de descrever como as metas financeiras se relacionam com as metas ao nível dos clientes, dos processos e da aprendizagem organizacional.

Kaplan e Norton (2001) apelidaram este processo de alinhamento que esclarece a visão de “mapa estratégico”. Este mapa permite compreender a criação de valor, através do qual RH deve, através das suas políticas e práticas, especificar as competências e comportamentos desejáveis em toda a empresa, tendo em consideração que os vetores de desempenho de recursos humanos, são sobretudo, a produtividade e satisfação dos colaboradores.

Seguindo a metodologia de Becker *et al.* (2011) para implementar o papel estratégico de RH devemos seguir um modelo de Sete passos:

- 1) Definição clara da Estratégia Organizacional: comunicando os objetivos operacionais da empresa de maneira a que todos os empregados sintam envolvimento na definição das metas e compreendam como o seu trabalho contribui para o sucesso da empresa.
- 2) Desenvolvimento de um argumento estratégico de RH, orientado para o desempenho e alinhado às prioridades do negócio de forma a manter o foco estratégico dos empregados.

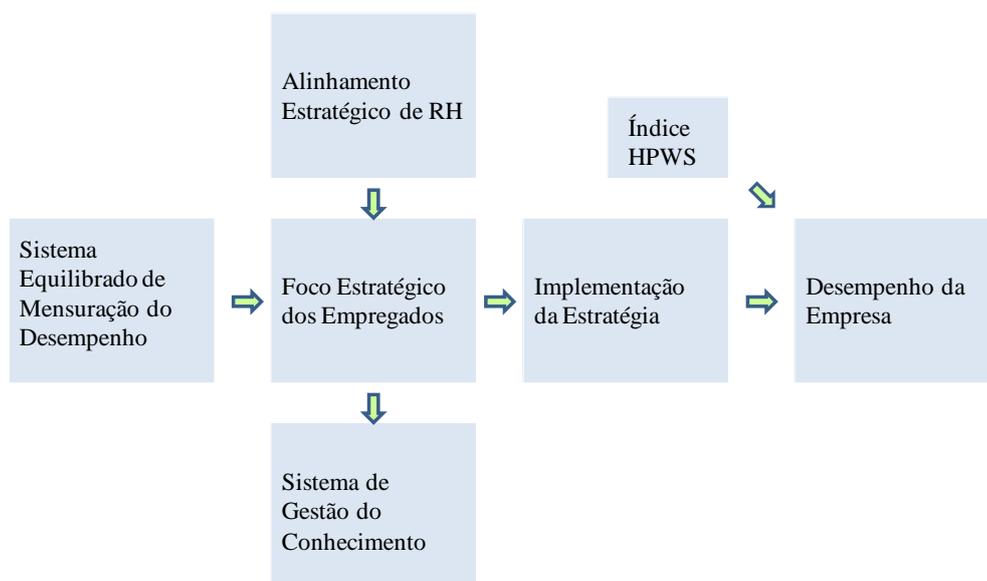


Figura 6: Sistema de RH e implementação da estratégia. (Becker *et al.*, 2001).

- 3) Criar um mapa estratégico, evidenciando o processo de criação de valor na empresa, através da definição de metas, objetivos e resultados estratégicos, medindo continuamente o progresso.
- 4) Identificar os produtos de RH dentro do mapa estratégico, através dos vetores de desempenho: competência e motivação. Dando resposta às seguintes questões: “Existe o talento necessário para alcançar os objetivos?”; “RH ajuda a atender às necessidades dos clientes externos?”; “RH é visto como agentes capaz de atrair e reter talentos na empresa?”; “Os custos de rotatividade / movimentação estão sob controlo?”; “Os riscos financeiros estão a ser geridos e monitorizados?” e, por último, “Qual o retorno sobre o investimento das pessoas?”
- 5) Alinhar a arquitetura de RH, isto é, integrar no modelo de avaliação de desempenho a gestão das competências e o sistema de incentivos.
- 6) Desenhar o sistema de monitorização estratégico, escolhendo os vetores de desempenho, e, de seguida potenciar o foco estratégico dos empregados por meio de indicadores financeiros e não financeiros.
- 7) Implementar um sistema de avaliação e monitorização da performance.

#### 4. Metodologia

Antes de prosseguir, na descrição da metodologia utilizada, a tabela que se segue, resume o objetivo geral, e os objetivos específicos do trabalho.

**Tabela 5: Resumo do Objetivo Geral e dos Objetivos Específicos do trabalho.**

Título	Um Sistema de Avaliação de Desempenho e Performance
Objetivo Geral	Analisar o sistema de avaliação de desempenho e performance da MCG, e, identificar possíveis melhorias para um modelo integrado e com alinhamento estratégico.
Objetivo Específico nº1	Descrever o atual sistema de avaliação de desempenho e medição da performance da MCG.
Objetivo Específico nº2	Elaborar propostas de melhoria ao atual BSC corporativo recorrendo a metodologias de alinhamento organizacional, evidenciando o papel da gestão de pessoas na monitorização do desempenho.
Objetivo Específico nº3	Elaborar um BSC e um modelo de Avaliação de Desempenho para as áreas de suporte, Departamento de Recursos Humanos e de Controlo de Gestão, como exemplo de estratégia a seguir para outros serviços.

##### 4.1 Método

Segundo Reis (2010), a metodologia de investigação é uma forma organizada de encontrar respostas para questões que suscitam curiosidade, ou que são problemáticas, podendo ser considerada como um sistema de escolha de técnicas, métodos e procedimentos que serão utilizados para a realização de uma pesquisa de campo.

Neste trabalho, optou-se pela realização de um estudo de caso, que consiste numa investigação de uma organização, neste caso, a empresa Manuela da Conceição Graça, (MCG) com o objetivo de responder a questões sobre o sistema de avaliação de desempenho da empresa, utilizando como método a recolha de dados no campo.

Na sequência da análise efetuada, identificaram-se propostas de melhoria, à luz dos conceitos teóricos estudados, no sentido de adequar esta ferramenta à estratégia através do desenho do BSC corporativo, do departamento de RH e de Controlo de Gestão, bem como o desenho de um formulário de avaliação de desempenho, aplicado aos elementos do departamento de recursos humanos.

Por limite de tempo, optou-se por desenhar o BSC para as duas áreas de suporte da gestão da empresa, e pela criação de um formulário de avaliação de desempenho da direção de recursos humanos, passando o futuro pela criação do BSC para as restantes áreas e pela aplicação do formulário de avaliação de desempenho a toda a empresa.

Para aprofundar a análise, sobre o papel do gestor de recursos humanos, e para responder à questão se a empresa o considera como parceiro no processo de implementação da estratégia, optou-se por realizar uma pesquisa quantitativa, cujo método de investigação apropriado é o questionário, uma vez que considera que todos os dados podem ser quantificáveis ou traduzidos em opiniões. Contudo, a resposta este questionário ficou pendente, passando o futuro, igualmente, pela recolha e tratamento de informação do questionário do anexo IX.

## **4.2 A Amostra do Estudo**

A população-alvo é a unidade básica de análise, neste caso, a Empresa Manuel da Conceição Graça (MCG). A recolha de dados para dar resposta à questão do papel do gestor de RH enquanto parceiro estratégico, será efetuada a um subconjunto da população, denominada de amostra, atendendo a uma seleção de subgrupos mais recetivos aos objetivos do estudo, como as Direções (nível estratégico) e Chefes de Departamento (nível tático da empresa).

A amostra do estudo é uma amostra não-probabilística por conveniência, dado que os indivíduos foram escolhidos intencionalmente e não de forma aleatória, ficando de fora da análise os profissionais de nível operacional.

Seria desejável incluir todos os profissionais na análise, contudo, por escassez de tempo, a análise irá incidir sobre um subgrupo, neste caso, a opinião dos trabalhadores mais qualificados da empresa.

A amostra do estudo foi constituída por 21 elementos, com idades compreendidas entre os 24 e 47 anos, cuja média de idades é de 35 e tempo médio de anos ao serviço de 9 anos.

No que diz respeito às habilitações académicas, 67% têm o ensino superior, 10% têm o ensino secundário e os restantes 24% têm o ensino básico.

Em relação ao setor profissional, 6 elementos são de Engenharia, 5 de Operações, 5 de Sales & Marketing, 3 de Supply Chain, 1 de Recursos Humanos e 1 de Sistemas de Controlo de Gestão.

### **4.3 Técnicas de Recolha de Dados**

A empresa MCG foi a escolhida para o projeto de intervenção, por ser uma empresa referenciada no Mestrado de Controlo de Gestão do INDEG – Business School, onde foi efetuada uma visita de estudo, no dia 21 de Julho de 2011, pelo grupo de finalistas do curso de Mestrado Executivo em Controlo de Gestão e Performance, ano letivo 2010/2011. A visita centrou-se essencialmente no modelo de gestão da MCG que assenta em três pilares: centros de responsabilidade, auditorias de gestão e gap de competências; com particular enfoque no primeiro. Para além deste primeiro contato com a empresa, a Direção de RH mostrou total disponibilidade e interesse pelo projeto de mestrado o que se revelou decisivo para a escolha final.

### **4.4 Técnicas de Tratamento de Dados**

A análise documental, através de livros e nomeadamente a consulta de artigos científicos, permite recolher informações que podem ser cruzados com os dados obtidos de outros instrumentos, como as entrevistas e questionários. O objetivo desta análise foi o de complementar a informação com a recolha de dados do questionário e das entrevistas realizadas no campo. Esta é uma técnica decisiva para a pesquisa em questão, relacionada com as ciências sociais, não obstante a exaustiva lista de fontes que existem sobre esta matéria e que tem como desvantagem a demora na recolha e tratamento da informação.

A entrevista semiestruturada foi o instrumento utilizado para a abordagem qualitativa, por ser o tipo de comunicação que recolhe informações sobre o fenómeno e que permite aprofundar os assuntos, para se entender na totalidade o fenómeno. As vantagens da entrevista prendem-se com a possibilidade de conhecer o entrevistado e de obter a informação que é pretendida. Contudo, esta técnica também apresenta limitações e que devem ser tidas em conta, como a inibição do entrevistado perante questões delicadas e ao nível da análise da informação, isto é, quando se pretende fazer uma análise de conteúdo, da sua transcrição, categorização e codificação. No anexo X, encontrar-se-à a resposta às questões da entrevista semiestruturada e que se prende com o impacto da gestão estratégica de recursos humanos na organização.

Para dar resposta à questão do papel do gestor de RH na implementação da estratégia, foi utilizado o inquérito por questionário, esta é uma técnica que permite avaliar as opiniões dos colaboradores relativamente ao papel desempenhado pelo Gestor de RH da empresa.

A escolha do questionário prende-se com a facilidade com que se interroga um número significativo de pessoas. Algumas das vantagens de utilizar um questionário são: o menor enviesamento nas respostas e a possibilidade de quantificar os dados e daí extrair análises. Todavia, este método apresenta desvantagens, dado que requer tempo e disponibilidade dos inquiridos para responderem atempadamente ao respetivo questionário.

Para análise do estudo foi utilizado um questionário já existente e desenvolvido por Ulrich (1997), o questionário explora os diferentes papéis da função de RH. Segundo Ulrich, este questionário é útil para avaliar a que nível se encontra o gestor de RH da empresa dentro de quatro categorias: Parceiro de Negócio, Expert Administrativo, Campeão dos Colaboradores, ou Agente de Mudança.

O questionário é constituído por 40 atividades da área de RH, pretendendo-se que os inquiridos classifiquem cada atividade, numa escala de 1 a 5, em que 1 é muito baixo e 5 muito alto. Este tipo de escala tem a vantagem de obter uma apreciação quantitativa relativamente ao inquirido, superando outras escalas que apenas medem o grau de concordância ou discordância relativamente às proposições de opinião.

Não obstante a tentativa para a realização do inquérito, este foi um tema que ficou pendente, por limitação de tempo, possibilitando o desenvolvimento no futuro.

## 5. Diagnóstico do Estudo

### 5.1 Análise do Subsetor de Produtos Metálicos

O setor metalúrgico e metalomecânico, com um volume de negócios anual de cerca de 27 mil milhões de euros, é fundamental para a economia portuguesa, representando 32% do valor acrescentado bruto.

Sendo responsável por cerca de 1/3 das exportações da indústria transformadora nacional, o setor apresenta uma dinâmica interessante, tendo crescido 18% em 2011 e 13% nos primeiros cinco meses de 2012, atingindo um valor de cerca de 13 mil milhões de euros.

As principais causas indicadas para o sucesso deste resultado são: a cooperação empresarial, as instituições de referência de apoio ao sector como o CENFIM (Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica) e o CATIM (Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica), e a importância da indústria, da inovação e da internacionalização<sup>1</sup>.

Enquadramento Base do Setor Metalúrgico e Metalomecânico (MM):

- A característica principal do sector é o facto de ser heterogéneo, dada a imensa diversidade de atividades industriais e o portfólio significativo de produtos.
- Outra característica a realçar é o fato de ser o “motor” da atividade económica, uma vez que grande parte das atividades dão suporte à produção dos outros sectores, marcando presença em praticamente toda a cadeia de valor dos bens manufaturados, que vai desde a metalurgia de base, material de transporte, produtos metálicos, equipamentos elétricos, máquinas não elétricas até aos bens de equipamento.
- Pelas características acima identificadas, se percebe igualmente a importância central que o sector MM ocupa no crescimento económico das economias ditas modernas, dado o papel que tem no desenvolvimento e difusão de novas tecnologias.

---

<sup>1</sup>Rafael Campos Pereira, vice-presidente executivo da AIMMAP (Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal) em Entrevista à Revista de Negócios de Portugal, publicado no dia 18 de Dezembro de 2012.

Caraterização do Setor Metalúrgico e Metalomecânico no mercado internacional:

- A nível mundial, o mercado está significativamente concentrado na procura de bens duradouros (automóveis) e de bens de capital.
- Apesar de já se verificar alguma deslocação para as economias emergentes (em especial China e Índia), este ainda é fortemente liderado pelo mundo desenvolvido.
- A necessidade de desenvolvimento de produtos complexos faz da inovação um fator importante e determinante na dinâmica deste setor.
- O setor mostra-se muito sensível à evolução da economia mundial, refletindo variações pró-cíclicas significativas face à evolução da produção agregada dos países.
- O setor dinamiza e muito o comércio internacional pela sua forte característica de intensidade exportadora.
- A concorrência faz-se sentir a uma escala global, obrigando a uma reorganização e realocização dos processos de produção criando desta forma cadeias globais de valor, dominadas por grandes multinacionais.
- A preocupação crescente por questões ambientais está a criar necessidades, ao mesmo tempo que oportunidades, para o desenvolvimento em tecnologia orientada sobretudo para a eficiência energética e para a produção de energias limpas.
- O investimento em capital humano, em produção científica e em I&D tem vindo a crescer a ritmos acelerados, sendo transversal às economias, incluindo o setor MM.
- As economias estão em processo de desindustrialização, não só as economias desenvolvidas, como também as emergentes, registando uma redução significativa da importância relativa do emprego e do VAB industrial, contudo não é transversal a todos os setores industriais, uma vez que a produção e VAB das indústrias transformadoras continuam a acelerar na OCDE.

O setor Metalúrgico e Metalomecânico é constituído por 6 subsetores, de acordo com a CAE Rev. 3: Indústrias Metalúrgicas de Base (CAE 24); Fabricação de Produtos Metálicos, exceto Máquinas e Equipamentos (CAE 25); Fabricação de Máquinas e de Equipamentos (CAE 28); Fabricação de Equipamento Elétrico (CAE 27); Fabricação de Veículos Automóveis, Reboques e Componentes (CAE 29) e Fabricação de Outro Equipamento de Transporte (CAE 30).

O trabalho incidirá sobre o subsetor de Fabricação de Produtos Metálicos, subsetor este onde se insere a empresa objeto de estudo.

**Figura 7: Tableau de Bord Internacional: Subsetor de Produtos Metálicos. (Relatório Final de Augusto Mateus & Associados, 2010).**



Caraterização do subsetor de Fabricação de Produtos Metálicos:

- A produção é baseada numa vasta gama de produtos, posicionados em cadeias de valor acrescentado muito distintas, entre sectores a montante e a jusante de grandes segmentos produtivos bem como de segmentos produtivos mais elementares;
- Utilização de capital intensivo, exigindo fortes investimentos em tecnologia e equipamentos;
- Especialização dos sistemas produtivos de reduzida escala de produção, constituídos maioritariamente por PME;

- Mão-de-obra envelhecida, que necessita de atualização de novas competências evidenciando-se a escassez de mão-de-obra especializada;
- A necessidade de diferenciação e competitividade exige uma forte capacidade de inovação dos sistemas de fabrico e de produto final;
- Organizado em Cluster, embora se encontre algumas evidências de fragmentação;
- Sensível ao ciclos económicos, sendo penalizado aquando a redução do volume de vendas conjugando situações financeiras de menor liquidez e de acesso limitado ao mercado de capitais;
- Na Europa encontra-se dependente da importação de matérias-primas, tornando-se crucial o acesso facilitado aos minerais e matérias-primas secundárias a preços competitivos;
- No mercado internacional, encontra-se vulnerável à evolução da procura e dos preços das matérias-primas estando correlacionado com o desenvolvimento das economias emergentes, principalmente da China;
- Sujeito a processos de reestruturação empresarial tais como: otimização dos custos fixos e variáveis; consolidação horizontal visando o aproveitamento de novas oportunidades de negócio e obtenção de massa crítica;
- Vulnerável às retrações no nível de procura dada a forte dependência da performance de outros setores;
- Alguns dos produtos são bens de segunda necessidade, e por isso, dependentes da volatilidade das variações económicas e a pressões de baixa de preços;
- A UE, comparativamente com outros players mundiais, é mais rígida em questões de saúde e segurança, gestão ambiental e de padrões de qualidade.

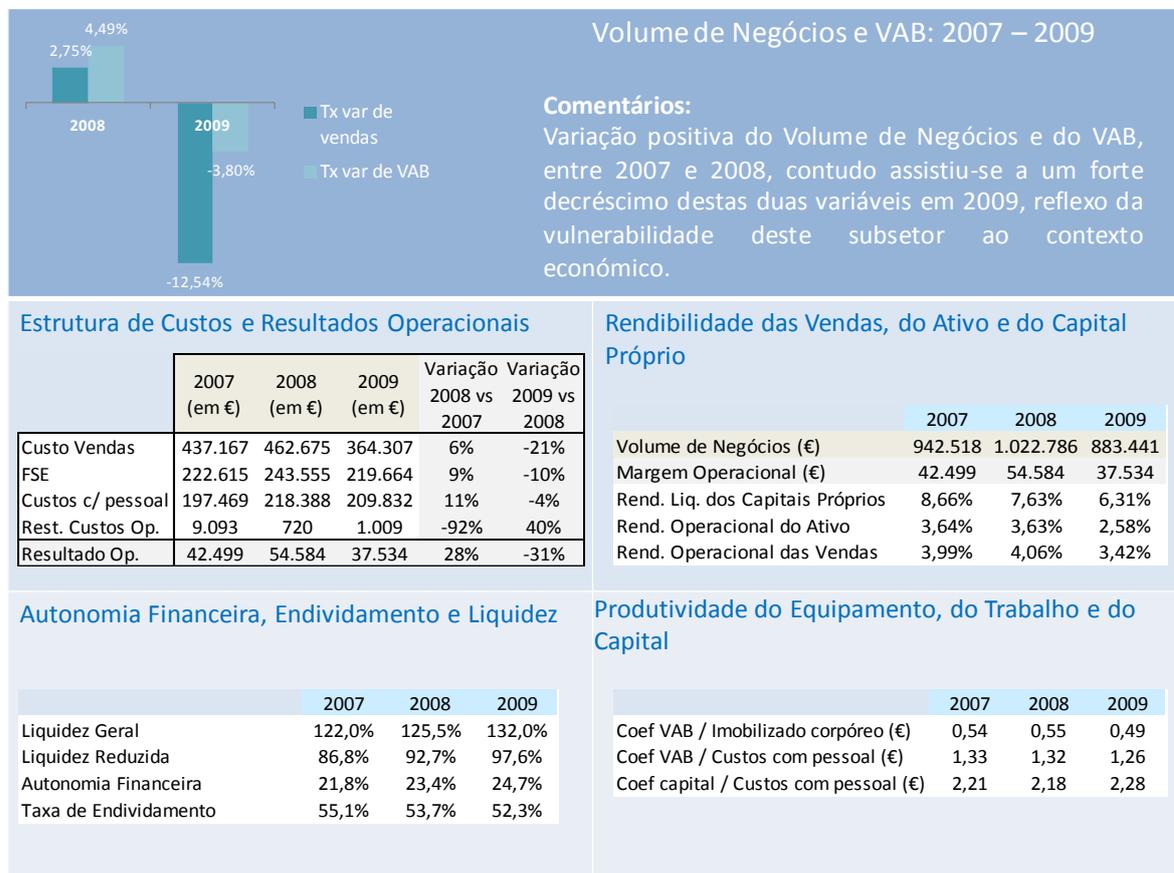
#### Estrutura Setorial e posicionamento competitivo em Portugal

Nas principais atividades com os clientes, o setor MM, apresenta a seguinte repartição das vendas intermédias: Fabricação de veículos automóveis, reboques, semirreboques, e componentes (29%); Construção (14,2%); Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamento (11,6%); Fabricação de máquinas e equipamentos, n.e (7,8%); Indústrias metalúrgicas de base (5,8%); Comércio, manutenção e reparação de veículos automóveis (4,8%); Fabricação de máquinas e aparelhos elétricos, n.e (4,2%); Fabricação de outros materiais de transporte (2,6%); Fabricação de equipamento e aparelhos de rádio, televisão e comunicação (2,2%); diversos (17,8%).

O subsetor de Fabricação de Produtos Metálicos, considerado o núcleo central do *cluster* Metalúrgico e Metalomecânico, estabelece relações a montante (compras) maioritariamente com: Metalurgia (34%); Produtos Metálicos (25,4%); Outros (14,1%); Comércio Grosso (8%) e Diversos (18,5%), e relações a jusante (vendas) com: Construção (34,6%); Produtos Metálicos (19,9%); Outros (14,7%); Comércio Grosso (5,6%); Indústria Alimentar (4,6%); Máquinas (4,4%); Automóveis (4,1%) e Diversos (12,1%).

Relativamente à competitividade internacional, Portugal possui Vantagem Comparativa Revelada no subsetor PM embora seja um *player* com pouca relevância no mercado internacional. Os principais países de destino das exportações do subsetor PM são: Espanha (24%); França (15%); Angola (13%); Alemanha (12%); Reino Unido (6%) e Estados Unidos (4%). Comparativamente com a média da UE, a produtividade, a geração de valor e a intensidade em I&D apresentam níveis baixos, a competitividade e a razoável rendibilidade operacional estão dependentes do baixo custo médio do fator trabalho.

**Figura 8: Tableau de Bord de Performance Económico-Financeira do subsetor PM. (Adaptado do Relatório Final de Augusto Mateus & Associados, 2010).**



Conclusões principais do estudo realizado por Mateus (2010), ao setor Metalúrgico e Metalomecânico:

O ano 2009 foi, em geral, difícil para a Indústria Transformadora e particularmente para o Setor Metalúrgico e Metalomecânico e conseqüentemente subsetor Produtos Metálicos. Não obstante a contração de custos, o subsetor assistiu a uma queda dos resultados operacionais em 31% e viu a sua rentabilidade deteriorar-se no triénio 2007-2009.

De acordo com este estudo, na análise aos Recursos Humanos, o setor MM verificou a um reforço das habilitações entre 2003 e 2007, á semelhança da economia nacional, ainda assim com discrepâncias ao nível das qualificações, com uma proporção de pessoas com o ensino superior inferior à média nacional, todavia com uma proporção de não qualificados muito inferior à média nacional.

O setor, por outro lado, aposta na formação e qualificação das pessoas, registando-se uma tendência de reforço das qualificações médias devido essencialmente à especialização do trabalho.

As perspetivas de evolução do Capital Humano, neste setor, depende e muito da preparação das gerações futuras de profissionais, uma vez que a geração atual, já com muita experiência encontra-se perto da idade da reforma. Torna-se, por isso, fundamental o desenvolvimento de Cursos de Especialização Tecnológica e o apoio de ações de formação proporcionadas pela CENFIM. Não esquecendo também que a formação superior é essencial para o desenvolvimento competitivo do setor.

Para além dos indicadores económico-financeiros e de recursos humanos, o peso das despesas em I&D e a qualidade de gestão ambiental são igualmente indicadores importantes para analisar. No que concerne às despesas em I&D o setor MM é um dos mais expressivos, sendo o total de despesas verificadas no subsetor PM de 7,9% do total nacional. Sobre as questões ambientais importa salientar a tendência crescente para o reforço do controlo e da legislação, o que, por um lado, exige um esforço adicional ao setor MM para se manter competitivo e cumprir a legislação, e, por outro lado, a exploração de novas oportunidades uma vez que pode incentivar à diferenciação e inovação.

Por último, destaca-se a importância da certificação dos sistemas de produção e dos produtos, com vista à melhoria da qualidade, sendo este também um fator crítico de sucesso do setor.

**Tabela 6: Análise SWOT do subsector de Fabricação de Produtos Metálicos. (Relatório Final de Augusto Mateus & Associados, 2010).**

<p><b><u>PONTOS FORTES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Domínio tecnológico e know-how nos segmentos das ferragens em geral e caldeiras, associados a um bom posicionamento nos mercados internacionais.</li><li>▪ Experiências recentes bem sucedidas de cooperação empresarial e de subcontratação de elevado valor acrescentado.</li><li>▪ Custos da mão-de-obra disponível mais baixos face aos países congéneres europeus (UE15).</li><li>▪ Bom posicionamento nos mercados internacionais ao nível de alguns segmentos produtivos, como são os casos das ferragens em geral, caldeiras, moldes para plásticos, ferragens e torneiras.</li></ul>	<p><b><u>PONTOS FRACOS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Subsector composto maioritariamente por PME, com sistemas produtivos muito especializados, de reduzida escala, evidenciando níveis de produtividade ligeiramente mais baixos que o setor em geral e uma baixa incorporação de valor acrescentado no processo produtivo.</li><li>▪ Insuficiente domínio de factores dinâmicos/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, design, inovação e diferenciação nos produtos, formação de recursos humanos e marketing).</li><li>▪ Preço e qualidade das matérias primas.</li><li>▪ Mão-de-obra envelhecida, que evidencia necessidade de actualização de novas competências.</li><li>▪ Baixa orientação exportadora em termos gerais.</li></ul>
<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Crescente globalização das economias e mercados, incluindo dos PALOP (boas relações com Portugal).</li><li>▪ Maior dinamismo, flexibilidade e potencial de cooperação num sector com uma estrutura empresarial caracterizada, pelo predomínio de PME.</li><li>▪ O estabelecimento de alianças com parceiros externos, em alguns segmentos, que incentivam o desenvolvimento tecnológico e permitem atenuar dependências da procura do mercado interno.</li><li>▪ Apostas, parcerias, desafios e resultados decorrentes das estratégias de eficiência (Produtech, Pool-Net).</li><li>▪ Apostas, parcerias, desafios e resultados emergentes de algumas Plataformas Tecnológicas Europeias.</li></ul>	<p><b><u>AMEAÇAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Crise económica global e particular debilidade da procura interna.</li><li>▪ Entrosamento insuficiente entre as empresas e as infraestruturas de suporte à actividade que se traduz, muitas vezes, numa difusão limitada das últimas tecnologias e desconhecimento de oportunidades.</li><li>▪ Dificuldades no estabelecimento ou acesso a canais de distribuição importantes.</li><li>▪ Concorrência forte dos países asiáticos através de produtos mais baratos e alianças e parcerias preferenciais das grandes empresas internacionais.</li><li>▪ Tecido produtivo bastante vulnerável ao surgimento de produtos substitutos plásticos e cerâmicos.</li></ul>

## 5.2 Apresentação da Empresa

Serão apresentados, neste capítulo, os resultados da pesquisa de campo, na empresa Manuel da Conceição Graça (MCG).

A MCG é uma empresa constituída em 19 de Janeiro de 1979, como sociedade por quotas, surgindo como continuação da atividade iniciada há mais de 40 anos pelo Sr. Manuel da Conceição Graça. A sua atividade inicial foi a reparação de automóveis e, posteriormente, o fabrico de carroçarias e cabinas para camiões, nas instalações localizadas no Carregado.

Em 1978, iniciou-se a construção da atual complexo industrial, na Quinta da Carambança, com as novas instalações iniciou-se o alargamento da atividade da empresa para o fabrico

de peças estampadas para a indústria automóvel, os sectores de fabricação e manutenção de moldes e ferramentas, e ainda a montagem de veículos automóveis.

Como fator importante na evolução da empresa, refere-se a sua participação nos projetos UMM (anos 80), FORD P100 (início dos anos 90) e, mais recentemente, nos projetos OPEL (Alemanha, Espanha e Portugal), AutoEuropa e Bosch. Tendo alcançado, em 1992 o prémio Q1 da FORD, e em 1994 a certificação, pelo IPQ, segundo a Norma NP EN 29002. Em 1998 é certificada pela Norma QS 9000, e em 2003 pela Norma ISO/TS 16949. Estes prémios e certificações são reveladores do esforço contínuo de implementação da qualidade enquanto fator crítico de sucesso na gestão do negócio.

No portfólio de clientes a MCG conta com mais de 25 clientes, numa base global, onde se destacam as grandes OEM's. Em 2010, após uma revisão estratégica, a MCG renova a sua imagem e apresenta uma nova estratégia que pretende diversificar e fazer crescer a MCG centrada em produtos/serviços relacionados com Metal. Com este novo foco a MCG reforça a sua posição no sector automóvel, com as áreas de Automotive, e cria ainda três novas áreas: Solar, Laser e Tooling.

De seguida apresentam-se as quatro áreas de negócio, destacando-se os objetivos gerais com que cada área contribui para o negócio em geral, bem como a forma como cada área pretende criar valor para os seus clientes.

A MCG Automotive é a principal unidade de negócio da empresa, resultado dos 60 anos de experiência no sector, impulsionada por uma forte capacidade de marketing e engenharia. Esta área de negócio posiciona-se no mercado OEM e *First Tiers*, continuamente focada no cliente, de acordo com a seguinte orientação: produto segmentado através da oferta de competência técnica e tecnológica e baixo custo de acordo com uma gestão *lean* (eliminando desperdícios) e procura de soluções inovadoras. Nesta área de negócio estão integrados 4 segmentos relacionados: *Brake System*; *Anti-Vibration*; *Seat Structures* e *Body-in-white*.

A MCG Solar está inserida numa nova área de negócio, o Solar Térmico. O mercado do Solar Térmico encontra-se em crescimento Mundial, só na Europa existe um potencial de 5.000.000 m<sup>2</sup>. Mais de 50% das empresas produtoras de coletores solares fatura menos de 5 milhões de Euros. De acordo com a estimativa de *Market Share* (Quota de Mercado): Espanha 0.5% (1125 painéis) e Alemanha 0.1% (1000 painéis).

A MCG Solar posiciona-se no mercado para produzir e comercializar Painéis Solares Térmicos para clientes que queiram comercializar painéis com a sua própria marca e para produzir e comercializar Painéis Solares Térmicos de marca própria (grandes distribuidores/instaladores, gabinetes de arquitetura, projetistas, etc.)

Nesta área de negócio está integrado o segmento de Coletor Térmico CPC, que é um coletor concentrador, de alto rendimento e qualidade, totalmente concebido e produzido em Portugal. A sua versatilidade permite a instalação de sistemas em circulação forçada ou em circulação natural. Existem apenas dois produtores de CPC: a MCG em Portugal e um produtor na Áustria.

A MCG Laser fornece múltiplos sectores de atividade com serviço de corte laser, quinagem e soldadura centrados no metal. Esta área de negócio apoia a sua atividade numa unidade de produção Prototipagem e Fabrico Rápido, com várias tecnologias associadas, nomeadamente, equipamento de corte laser de última geração no mercado.

É uma área de negócio com serviço de excelência, baseada nos standards de Qualidade da Industria Automóvel e com know-how para desenvolvimento de Prototipagem e Fabrico Rápido, e está vocacionada para a produção de Pequenas/Médias Séries, relacionando dois segmentos: Prototipagem e Custom Manufacturing, pretendendo posicionar-se num serviço de excelência a preços competitivos. Através de *Know-How* (Saber Fazer) de Engenharia: colocando a equipa de Engenharia MCG ao serviço da MCG Laser; capacidade negocial no preço da matéria-prima, e, conseguindo nos mercados os melhores preços de materiais em Portugal, para além de experiência logística nos mercados de exportação: 30 % do volume de negócios da subcontratação laser é para exportação.

A empresa conta com vários anos de experiência no desenvolvimento de ferramentas de estampagem progressivas e transfer. Com padrões próprios de *design* de ferramentas, seguidos de uma forma rígida e estruturada, combinados com know-how em modelação 3D, é possível acelerar a fase de desenvolvimento e garantir uma ferramenta fiável a um custo otimizado.

Com uma unidade de produção dedicada, a MCG Tooling tem uma oferta completa integrada em quatro segmentos: Ferramentas de estampagem; Gigues de soldadura; Calibres e Peças maquinadas.

### 5.2.1 Abordagem do Negócio:

A Engenharia na MCG é a equipa de suporte técnico transversal a toda a empresa e a todas as unidades de produção, sendo dividida em três grandes áreas de suporte:

#### Desenvolvimento de Produto e Processo

- Desenvolvimento de novos produtos
- Desenvolvimento conceptual de processos de fabrico com um blueprint de cliente
- Onde se desenvolvem essencialmente todas as atividades de suporte técnico é equipa de Sales & Marketing
- Preparação conceptual de processos para entregar à Industrialização
- Gestão por objetivos que pretendem otimizar o tempo de resposta com propostas de baixo custo, garantindo a satisfação do cliente

#### Industrialização

- Onde se idealizam os meios de fabrico e controlo necessários à produção
- Gestão de projetos em regime de *outsourcing*
- Sistematização e normalização de procedimentos de projeto, com melhoria com melhoria contínua de soluções
- Tem como grandes objetivos atingir uma industrialização isenta de falhas, garantindo targets de custo, produtividade e qualidade de produto produzido

#### Engenharia de Produção

- Preparação e execução de manutenção geral (equipamentos e de infraestruturas)
- Assim como a preparação de manutenção de meios de fabrico e apoio técnico
- Apoio direto aos processos de fabrico (parâmetros e meios de fabrico)
- Problem Solving
- Essencialmente apoio às Operações
- Tem como grandes linhas de orientação: manutenção ou melhoria da produtividade, qualidade, custos de manutenção.

### 5.2.2 A Estratégia da empresa:

A MCG mind for metal, tem vindo a desenvolver a sua atividade com base na ética e na sustentabilidade. Orgulha-se, ao mesmo tempo, de ser um parceiro fiável, com um nome

reconhecido pela base de clientes e parceiros. Focalizando o negócio em parcerias de longo prazo, na competência e confiança mútua, este tem sido o compromisso da MCG ao longo dos anos e pretende que seja o compromisso para o futuro.

A equipa de trabalho junta a experiência de jovens engenheiros focados na aprendizagem e crescimento, sendo por isso, o conhecimento adquirido continuamente atualizado visando novas atividades centradas em soluções de metal.

#### Visão

Quando ao conhecimento global diversificado e centrado no metal se juntam indivíduos positivos e motivados, orientados pela excelência em resultados operacionais e por soluções de valor, encontrar-se-á a MCG.

#### Missão

A MCG cria valor para os seus accionistas orientados pela ética e a responsabilidade social.

A MCG fornece múltiplos sectores de atividade com produtos e serviços diversificados e centrados no metal.

A MCG foca-se num conjunto alargado de atividades, suportadas por pessoas auto motivadas e orientadas para a aprendizagem e o crescimento, que permitem acrescentar valor ao metal através de uma série de tecnologias.

#### Valores

- A MCG respeita e valoriza pessoas competentes
- A MCG valoriza o trabalho sério e árduo
- A MCG procura soluções fiáveis e de baixo custo
- A MCG está orientada para o cliente
- A MCG valoriza a ética pessoal e profissional

A Política da MCG é assumida como parte integrante da estratégia da empresa, sendo as suas orientações e objetivos estratégicos revistos de uma forma continua, aprovados e dinamizados pela Gestão.

**A Política da MCG visa:**

Apoiar os clientes no desenvolvimento de novos produtos, aplicando designs de concepção adaptados à produção, redução dos custos e dos tempos de fabricação, baseados num serviço excelente e numa comunicação eficiente.

Desenvolver processos de produção, baseados na experiência adquirida e em tecnologias de ponta nos métodos de estampagem, soldadura, pintura e outras técnicas específicas.

Melhorar a flexibilidade e a performance através de um sistema de manufatura estável, vivo e fiável, que possa fornecer produtos de altíssima qualidade.

Produzir produtos complexos de alto valor acrescentado com elevados padrões de qualidade, garantindo aos clientes o conforto de serem fornecidos de acordo com as suas necessidades planeadas e com os seus requisitos específicos.

Proteger a saúde e a segurança de todos os colaboradores, apostando na prevenção de todos os acidentes, fazendo cumprir a legislação aplicável, implementando medidas preventivas e de proteção e promovendo a melhoria contínua da segurança.

Garantir a melhoria contínua do desempenho ambiental e a prevenção da poluição, em conformidade com os requisitos legais, regulamentares e outros aplicáveis.

Manter a indústria baseada em técnicas, equipamentos e tecnologias de ponta, bem como focada na melhoria dos nossos fornecedores.

Focalizar-se continuamente na cadeia de valor da organização, no sentido de trazer know-how para o grupo maximizando a visão corporativa.

Basear as estratégias nas competências das pessoas, estimulando-as a melhorar os seus conhecimentos e desempenho, bem como a sua qualidade de vida.

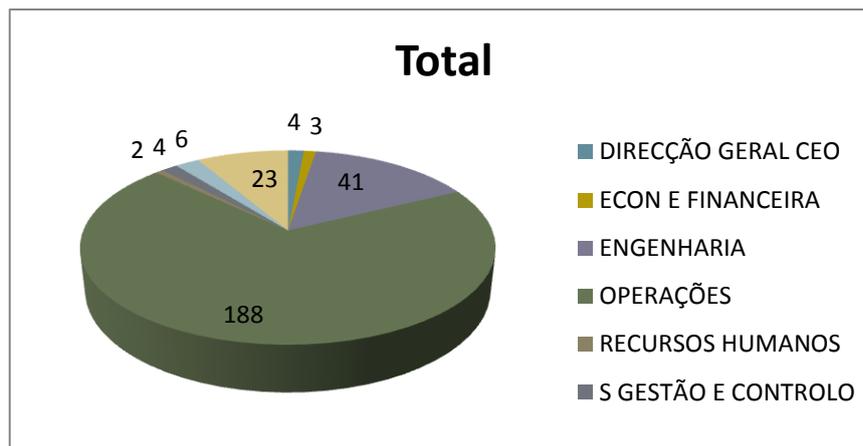
Assegurar a satisfação dos acionistas, mantendo relações estáveis e frutíferas com clientes e colaboradores.

### 5.2.3 A Estrutura / Organização da empresa:

Para realizar a estratégia, a empresa conta atualmente com 271 colaboradores, entre os quais 200 com contrato efetivo, sendo o sexo masculino o mais representativo, 66% no total. A média de idades situa-se nos 40 anos, sendo que 42% do total conta com mais de 16 anos de experiência profissional na empresa. No que concerne às habilitações literárias, mais de 70% tem o ensino Básico e 14% contam com o Ensino Superior.

Em termos de Estrutura, a MCG divide-se em 8 Sectores principais: Direção Geral, Supply Chain, Sales & Marketing, Sistemas de Gestão e Controlo, Económico-Financeira, Recursos Humanos, Engenharia e Operações, que por sua vez, estão desagregados em 41 Centros de Custo.

A figura seguinte mostra o nº de colaboradores ligados a cada Sector:



**Figura 9: Número de colaboradores por Sector na MCG.**

Na análise feita à estrutura, a empresa detetou várias aspetos que impediam que os eixos estratégicos fossem satisfeitos, e encontrou um conjunto de motivações que os levaram a fazer um ajuste ao modelo organizacional, definindo para tal, os seguintes eixos estratégicos:

- Criar valor aos acionistas
- Diversificar Mercados com Produtos / Serviços “mind for metal”
- Operar a baixo custo

Para criar valor aos acionistas, não é possível que os Diretores tenham demasiado trabalho operacional, visto que os impede de investir no futuro da MCG, na relação com os seus

clientes e consequentemente na sua sustentabilidade e crescimento. A empresa identificou a necessidade de criar novos líderes e de desenvolver as pessoas numa perspectiva de *learn and grow* (crescer e aprender).

Para diversificar mercados com produtos / serviços “*mind for metal*”, ficou definido que todas as direções deveriam estar capacitadas de recursos e competências capazes de acompanhar a estratégia de diversificação, e maximizar marketing / vendas e a relação com o cliente.

Para conseguir operar verdadeiramente a baixo custo, a estrutura das Operações deve ter o *Know-How* (Saber Fazer) e o *Empowerment* (autonomia) para atuar sobre os processos de fabrico e garantir o bom serviço ao cliente. As estruturas de suporte, mais indiretas, devem ser *lean* (evitar desperdícios) e focadas no cliente e na criação de valor devendo centrar-se na formação, na existência de “tutores” (relação mestre / aprendiz) e na formação de novos colaboradores nas vertentes de liderança / gestão.

#### 5.2.4 Organograma:

O organograma atual pretende adequar a estrutura de modo a fortalecer o trabalho de equipa e preparar a empresa para o atingimento dos seus eixos estratégicos. O Organograma é composto pela Administração, seguindo-se a Direção Geral da Empresa e definindo-se mais dois níveis hierárquicos: as Direções e os Departamentos apresentados na figura que se segue (figura 10):

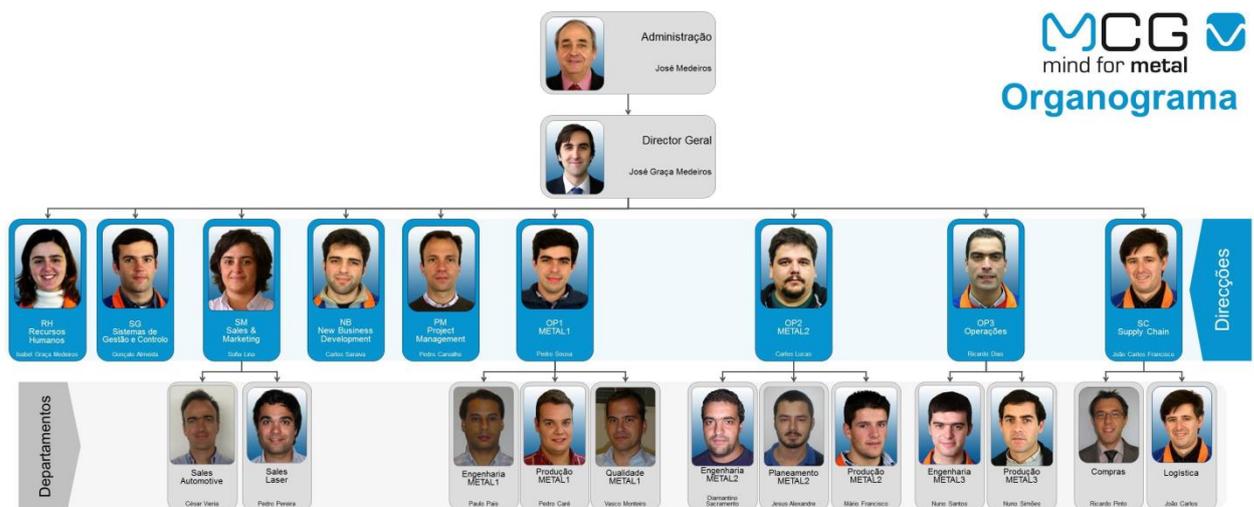
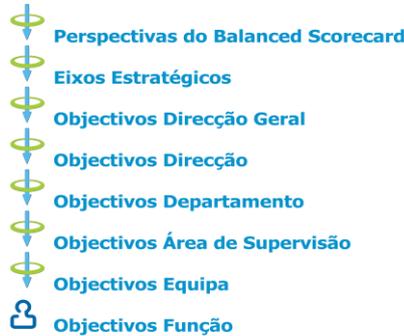


Figura 10: Organograma da MCG mind for metal.

Esta estrutura foi criada tendo em conta a necessidade de *Deployment* (desdobramento) da Estratégia, com a ajuda de um modelo simples de BSC e da instituição na empresa de Centros de Responsabilidade, de acordo com figura seguinte (figura 11):



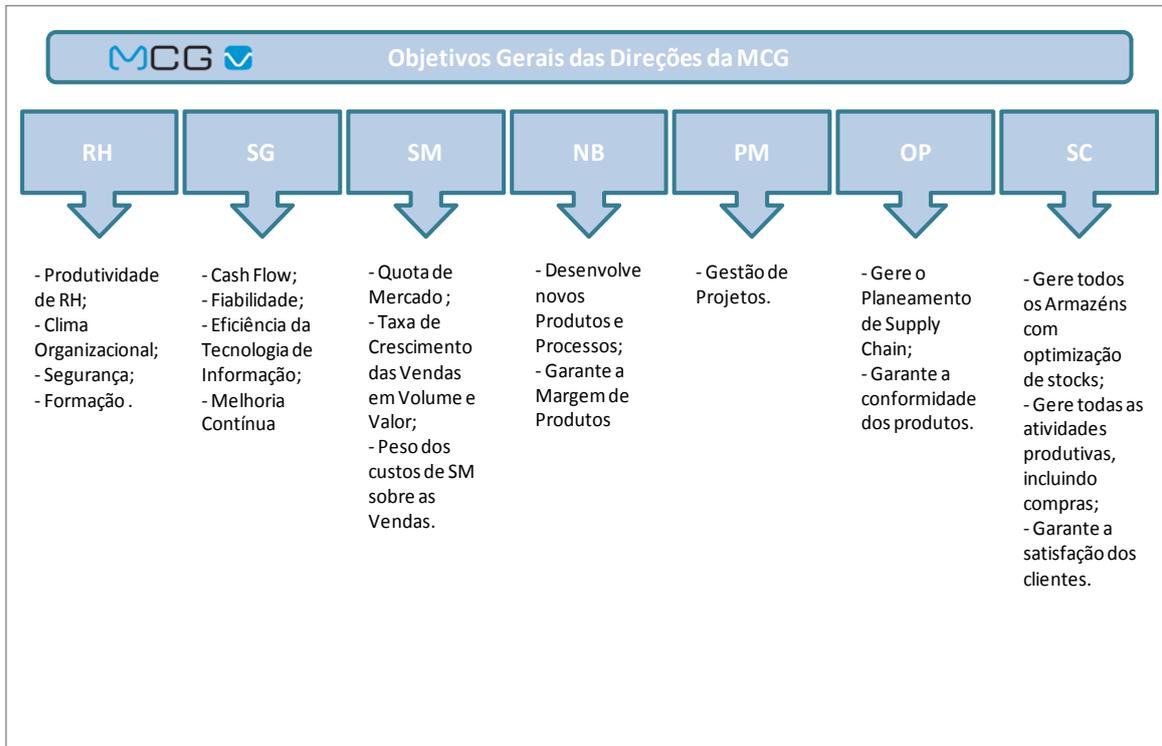
**Figura 11: *Deployment* (Desdobramento) da Estratégia da MCG.**

O modelo de Gestão decorrente do desdobramento da Estratégia baseia-se em 3 vetores fundamentais definidos pela empresa: GAP de Competências; Centros de Responsabilidade e Auditorias de Gestão. Desta forma foi definido o modelo de gestão atual, híbrido entre o Balanced Score Card e os três vetores estratégicos, passando os objetivos do ano de 2012 por terem um modelo de gestão assente num modelo de Balanced ScoreCard “mais puro” e que o *Deployment* da Estratégia seja feito num processo de “*Catch Ball*” mais próximo do modelo Hoshin Kanri.

De seguida apresentam-se os 4 grandes objetivos segundo as perspetivas do BSC definidos pela MCG. Para os quais definiu na perspetiva financeira: criar valor aos acionistas, na perspetiva de clientes: diversificar mercados com produtos/serviços “Metálicos”, na perspetiva de processos: operar a baixo custo, e na perspetiva de aprendizagem: assumir uma atitude ética e de responsabilidade social desenvolvendo pessoas numa perspetiva de *Learn and Grow* (Aprendizagem e Crescimento).

Para a prossecução dos objetivos acima definidos, foram identificados os Objetivos Gerais das direções da MCG, indicados na tabela 7, e definidos de acordo com os perfis funcionais de cada área: RH – recursos humanos, SG – sistemas de gestão e controlo, SM – sales & marketing, NB – new business development, PM – projet management, OP – operações e SC – supply chain.

**Tabela 7: Objetivos Gerais das Direções da MCG.**



Para o alcance dos objetivos da empresa, propõe-se, nos capítulos seguintes, e no âmbito deste projeto, a construção de um modelo de Balanced Scorecard corporativo de acordo com a metodologia definida por Kaplan e Norton (1992), seguido da construção do BSC por departamento, que por limite de tempo, incide exclusivamente sobre as áreas de suporte: BSC de Recursos Humanos e BSC de Controlo de Gestão, sugerindo-se o desenvolvimento futuro para as restantes direções/departamentos.

### 5.3 A gestão de recursos humanos e a avaliação de desempenho na empresa

Ainda antes de prosseguir na construção do BSC de RH, importa esclarecer a missão do gestor de recursos humanos, e analisar o atual processo de avaliação de desempenho.

De acordo com a Direção de Recursos Humanos a sua missão é promover a qualificação, motivação e felicidade dos colaboradores, assegurando a remuneração ajustada a cada perfil funcional e aos objetivos da equipa e da empresa, dando especial atenção à formação e à retenção de talentos. A Direção de Recursos Humanos desenvolveu um modelo, à qual designou de tartaruga RH, onde estão definidas as funções / competências do departamento:

- Gestão da Formação
- Gestão de Perfis Funcionais e (Gap de Competências)
- Recrutamento de novos colaboradores
- Acolhimento / Transferência de Função
- Gestão da motivação
- Gestão do Desempenho
- Gestão da Saúde dos colaboradores
- Gestão de Pessoal
- Validação de Contratos
- Controlo de Visitas
- Controlo dos KPI's

Para o atingimento dos objetivos foram definidos as entradas no diagrama de processo: como a necessidade de novos colaboradores; a necessidade de formação; os inquéritos de motivação dos colaboradores e o respetivo desempenho. E também as saídas no diagrama de processo: colaboradores qualificados; colaboradores motivados e colaboradores remunerados de acordo com a sua função / objetivos da equipa / desempenho pessoal.

A Monitorização da performance é atualmente efetuada através dos seguintes indicadores:

- Cumprimento do Plano de Formação
- Auditorias de Gestão de RH
- Gap de Competências – TOTAL
- Margem de Contribuição RH
- Motivação (felicidade) dos colaboradores
- Grau de implementação da EFR
- Gap de Competências de RH

### 5.3.1 O sistema de avaliação de desempenho na MCG

O sistema de avaliação de desempenho atual da empresa é composto por três modelos: o cumprimento dos objetivos com ponderação de 50%, o Gap de Competências com ponderação de 25% e as Características Pessoais com ponderação de 25%, sendo a avaliação global, uma média ponderada obtida nos indicadores dos três modelos. Após a avaliação é estabelecido um plano de melhoria.

A avaliação do cumprimento dos objetivos é efetuada através da média simples dos indicadores alcançados no período de avaliação em análise, através da seguinte escala:

Pontuação de 1 para: indicador  $\geq 0$  até  $\leq 0.3$

Pontuação de 2 para: indicador  $> 0.3$  até  $\leq 1$

Pontuação de 3 para: indicador  $> 1$  até  $\leq 2$

Pontuação de 4 para: indicador  $> 2$

Os objetivos estabelecidos são elaborados a dois níveis: tendo em conta os objetivos definidos para os grupos funcionais (Operacionais Diretos, Operacionais Indiretos, Chefias Intermédias, Direção) e tendo em conta os objetivos individuais de acordo com os perfis funcionais definidos.

Neste sentido a avaliação de cada objetivo deve ter em consideração a seguinte escala de avaliação:

1 – Significa que o nível de desempenho é insatisfatório

2 – Significa que o nível de desempenho é necessita desenvolvimento

3 – Significa que o nível de desempenho é bom

4 – Significa que o nível de desempenho é muito bom

No Gap de Competências é avaliado o nível de evolução dos conhecimentos, de acordo com a seguinte pontuação:

Pontuação de 1 para: Gap de Competências > 40%

Pontuação de 2 para: Gap de Competências > 20% e < 40%

Pontuação de 3 para: Gap de Competências > 0% e < 20%

Pontuação de 4 : Sem Gap de Competências

Para além da evolução dos conhecimentos é identificado a percentagem de Gap de Competências, desde logo definindo-se o respetivo Plano de Melhoria.

A escala para medir a percentagem de Gap de Competências é a seguinte:

- 1 – Insatisfatório: Não mostra disponibilidade/vontade para aprender.
- 2 – Necessita desenvolvimento: Raramente mostra disponibilidade/vontade para aprender.
- 3 – Bom: Mostra disponibilidade/vontade para aprender.
- 4 – Muito Bom: Mostra sempre disponibilidade/vontade para aprender, inclusive, frequentando formações ou procurando aprender fora da MCG.

Nas Características Pessoais são avaliados os seguintes comportamentos:

- Sentido de Responsabilidade
- Capacidade de Trabalhar em Equipa
- Iniciativa
- Adaptação à mudança
- Segurança no Trabalho
- Qualidade do trabalho
- Produtividade no trabalho
- Assiduidade
- Orientação para resultados

De acordo com a escala de medida de 1 a 4, em que, 1 significa insatisfatório; 2 significa necessidade de desenvolvimento, 3 significa bom e 4 muito bom.

Considera-se que as características pessoais são competências comportamentais que valorizam os resultados obtidos e que geram valor através de um nível de desempenho superior no médio / longo prazo.

A avaliação global do desempenho é determinada pelos resultados obtidos nas componentes cumprimento de objetivos, gap de competências e características pessoais afetado pelo respetivo coeficiente de ponderação, 50%, 25% e 25%, respetivamente, independentemente do grupo funcional.

A Avaliação Global exprime-se na seguinte escala qualitativa:

De 0 a 50% - Desempenho a melhorar

51% a 65% - Desempenho satisfatório

66% a 85 % - Bom Desempenho

86% a 95% - Muito Bom Desempenho

95% - Excepcional Desempenho

No final existe um campo para Observações do avaliador onde se justifica a classificação atribuída e onde se identificam as necessidades de formação direcionadas para as necessidades dos funcionários e para as exigências das funções que ocupam (ver anexo I – ficha de avaliação de desempenho).

## **6. Projeto de Intervenção**

O projeto de intervenção passa pela adaptação e melhoria do atual modelo de BSC da empresa. Numa primeira fase desenvolve-se o BSC corporativo, para de seguida, desenvolver o BSC operacional das áreas de RH e CG. O instrumento de monitorização da performance corporativo inclui indicadores maioritariamente de periodicidade mensal, fator importante para medir a performance de forma contínua e responder imediatamente aos desvios vs os objetivos. A figura 12 apresenta a proposta de melhoria do projeto através da criação do BSC corporativo da MCG. É importante realçar que os valores das metas são meramente indicativos, desconhecendo-se as metas atuais da empresa MCG.

## Um Sistema de Avaliação de Desempenho e Performance

Perspetivas de Performance	Eixos Estratégicos	Objetivos	Indicadores de Performance	Un.	Fórmula de Cálculo	Meta a atingir	Periodo	Pond.
Financeira (30%)	Rendibilidade	Assegurar a viabilidade do negócio	Rendibilidade Líquida das Vendas	%	Resultado Líquido / Rendimentos (Vendas do período n+1 / Vendas do período n) -1	> 2%	Mensal	30%
	Crescimento	Crescimento do volume de negócio	Taxa de Crescimento das Vendas	%		> 3%	Mensal	30%
	Criação de Valor	Garantir a criação de valor	Autonomia Financeira	€	Capitais Próprios / Ativo	> 23%	Mensal	20%
	Margem	Crescimento rentável das vendas	Rendibilidade Operacional das Vendas	%	EBIT / Rendimentos	> 4%	Mensal	20%
Clientes (25%)	Satisfação dos Clientes	Melhoria do Serviço ao Cliente	% de devoluções de mercadorias	%	Nº de encomendas devolvidas / Nº de encomendas expedidas Soma (Data do pedido - Data da expedição) / Nº de expedições	< 0,5%	Mensal	35%
	Eficiência	Entregas a Tempo	Tempo médio entre o pedido e a execução	Horas	Vendas em Exportação / Total de Vendas	< 5 dias	Mensal	35%
	Diversificação dos Clientes	Diversificação por Destino	Volume de Negócios para Exportação	%		> 10%	Mensal	30%
Processos (25%)	Custo de Produção	Eficiência de Produção	Custo por unidade produzida (por segm.)	€	Custos de produção / Nº total de produtos produzidos	ver seg.	Mensal	30%
	Qualidade	Minimizar os Defeitos	% de produtos com inconformidades	%	Nº de produtos com inconformidades / Nº total de	< 0,5%	Mensal	30%
	Segurança	Minimizar os Acidentes	% incidência de acidentes no local de trab.	%	Nº de Acidentes de Trabalho / Nº de trabalhadores	< 0,1%	Mensal	30%
	Desempenho Ambiental	Eficiência Ambiental	Quantidade específica de resíduos sólidos	%	Quantidade de resíduos sólidos / Volume de produção	< 2%	Mensal	10%
Aprendizagem (20%)	Desenvolver Competências	Aumentar as Competências	Gap de Competências Total	%	Gap de Competências em Funções Críticas / Funções	< 3%	Semestral	35%
	Alinhar colaboradores	Melhorar o Alinhamento	Auditorias de Gestão Total	Nº	Auditorias de Gestão Total Colaboradores satisfeitos / Colaboradores totais	1	Semestral	35%
	Satisfação dos Colab.	Colaboradores satisfeitos	Índice de satisfação dos colaboradores	%	Nº de vezes que a produção parou por tipo de causa	> 80%	Semestral	15%
	Desenvolver Tecnologia	Zero Quebras de Produção	Nº de quebras de produção	Nº		< 2	Mensal	15%

**Figura 12: Scorecard Corporativo da MCG**

O BSC Organizacional desdobra-se nas quatro perspectivas definidas por Kaplan e Norton (1992), seguindo o modelo de definição de eixos estratégicos, respetivos objetivos com definição de indicadores e fórmulas de cálculo. Não importa apenas definir objetivos, mas atribuir igualmente a meta a atingir para que seja possível o confronto com as realizações observadas permitindo estabelecer um plano de ação corretivo capaz de orientar a empresa rumo à estratégia definida.

Assim sendo, na perspectiva **Financeira**, definiram-se objetivos segundo quatro eixos estratégicos fundamentais: Rendibilidade, cujo objetivo é assegurar a viabilidade do negócio; o Crescimento, tendo em conta o volume de negócio; a Criação de Valor, garantindo a sua criação através da análise de autonomia financeira, e, por último, a Margem com o objetivo de assegurar o crescimento rentável das vendas. O peso atribuído à perspectiva financeira é de 30%, o seu peso justifica-se pelo objetivo máximo a que a empresa se propõe atingir, isto é, criar valor para os acionistas.

Para atingir os objetivos foram definidos quatro indicadores de performance, com uma ponderação de 30% para a Rendibilidade Líquida das Vendas; 30% para a Taxa de crescimento das vendas; 20% para Autonomia Financeira e 20% para a Rendibilidade Operacional das Vendas.

A periodicidade de análise deve ser mensal de acordo com os objetivos definidos no *Budget* (Orçamento) da empresa, para apuramento dos desvios e análise das causas, e identificação do plano corretivo em tempo útil.

Para a Perspetiva de **Cientes**, identificaram-se três eixos estratégicos fundamentais: a Satisfação dos Clientes; a Eficiência e Diversificação dos Clientes, cujos objetivos, são, respetivamente, a melhoria do serviço ao cliente, as entregas a tempo e a diversificação por destino, incluindo enfoque nas exportações.

A ponderação atribuída à perspectiva de clientes foi de 25%, sendo importante para a gestão do *core business* (atividades principais) do negócio, a análise de indicadores como: a percentagem de devoluções de mercadorias, com ponderação de 35%; o tempo médio entre o pedido e a execução, com ponderação de 35%; e o volume de negócios para a exportação com ponderação de 30%.

Para a Perspetiva de **Processos**, foram identificados os seguintes eixos estratégicos: Custo de Produção, cujo objetivo é medir a eficiência de produção; a Qualidade, assegurada através de uma política de Minimização de Defeitos; a Segurança, através da definição da minimização de ocorrência de Acidentes, e o Desempenho Ambiental medido através da eficiência ambiental.

A ponderação de 25% para a perspetiva de processos permite focalizar na melhoria contínua dos fluxos de processos importantes para uma satisfação dos clientes tanto internos, como externos. Atribui-se assim, 30% para o indicador de performance custo por unidade produzida, 30% para a percentagem de produtos com inconformidades, igualmente 30% para a percentagem de incidência de acidentes no local de trabalho e 10% para a quantidade específica de resíduos sólidos.

Para a Perspetiva de **Aprendizagem**, definiu-se o eixo estratégico Desenvolver Competências cujo objetivo visa o aumento de competências estratégicas ao desenvolvimento do negócio; o eixo estratégico Alinhar Colaboradores com o objetivo de melhorar o alinhamento organizacional, a Satisfação dos Colaboradores dada a importância de contar com uma força de trabalho motivada, e o eixo estratégico de Desenvolvimento da Tecnologia com o objetivo de atingir o mínimo de quebras de produção.

O ponderador atribuído à perspetiva de aprendizagem é de 20%, tendo sido identificados como indicadores de performance: o Gap de Competências total com peso de 35%; as Auditorias de Gestão total com peso de 35%; o índice de Satisfação dos Colaboradores com peso de 15% e o número de quebras de produção com ponderação igual de 15%.

Adiante apresenta-se o mapa estratégico da MCG, que permite visualizar as relações de causa-efeito entre as diferentes perspetivas.

A construção do mapa estratégico é útil na medida em que permite analisar o impacto que uma variável tem sob as outras, obrigando a repensar se os caminhos escolhidos para o alcance da estratégia organizacional estão claramente definidos.

No mapa estratégico definido para a MCG é visível o papel importante que uma adequada estratégia de recurso humanos exerce sob a melhoria dos processos internos, que por sua vez, influenciam o valor para os clientes, núcleo central da estratégia, levando ao objetivo

final que é dar resposta ao processo de melhoria contínua e de criação de valor para os acionistas.

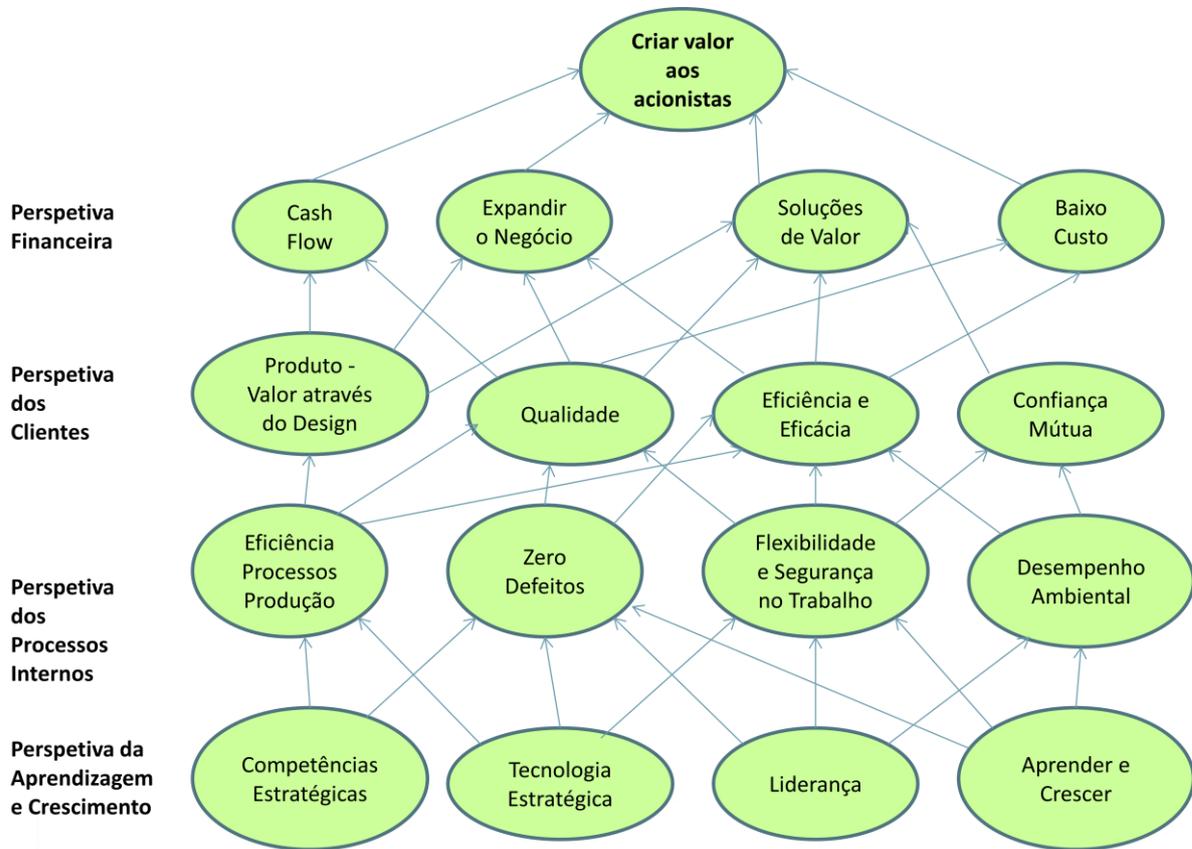


Figura 13: Mapa Estratégico da MCG.

Na perspetiva de Aprendizagem e Crescimento, é importante definir os fatores críticos de sucesso que permitem a empresa ser competitiva, apostando em recursos e infraestruturas que melhorem a capacidade de inovar com o objetivo de tornar os processos de produção mais eficientes, seguros, sem defeitos, e com bom desempenho ambiental, para isso, é necessário identificar e desenvolver as competências estratégicas, optar por tecnologia capaz de satisfazer as necessidades do negócio, desenvolver a capacidade de liderança e de aprendizagem/crescimento que irá fomentar a motivação e a aquisição de competências base para as transformações internas.

O investimento nas pessoas e nas infraestruturas são um instrumento fundamental para concretizar a eficiência de processos cujo objetivo é satisfazer os clientes alvo. Precisamos, por isso, de obter o máximo rendimento da capacidade produtiva, minimizando os defeitos, construindo um ambiente de trabalho seguro, com respeitando pelas normas ambientais.

A excelência operacional, traduz-se em maiores níveis de eficiência, qualidade criando um ambiente de confiança mútua e de elevados níveis de satisfação dos clientes criando valor através de design. Clientes satisfeitos geram bons resultados, expandem o negócio e criam valor para os acionistas.

Finalizado o Mapa Estratégico e o BSC corporativo, e com o intuito de operacionalizar a estratégia, importa agora construir o BSC operacional. Por limite de tempo, iremos desenvolver o BSC de Recursos Humanos e de Controlo de Gestão, ou seja, as áreas de suporte da empresa, remetendo para anexo os perfis funcionais de cada função.

No BSC de Recursos Humanos (figura 14), definiram-se igualmente os eixos estratégicos e objetivos segundo as quatro perspetivas de análise anteriormente definidas.

Na Perspetiva **Financeira**, com peso de 20%, definiram-se objetivos segundo três eixos estratégicos fundamentais: Criar valor para os acionistas através do objetivo de Eficácia dos Recursos Humanos; Minimizar os Custos de RH, através do aumento da produtividade; e a Maximização do Capital Humano, garantido através da análise do Custo Total de RH por empregado.

Para atingir os objetivos foram definidos os seguintes indicadores de performance: Percentagem de Gastos de Pessoal sobre a Margem Bruta, com uma ponderação de 35%; Taxa de Absentismo, com ponderação igualmente de 35%, e a Remuneração média por trabalhador com ponderação de 30%.

A periodicidade de análise deve ser mensal e de acordo com os objetivos definidos no *Budget* (Orçamento) da empresa, sendo o último indicador analisado numa perspetiva anual cujo interesse é a comparação com a média do Setor.

Para a Perspetiva de **Clientes**, identificaram-se quatro eixos estratégicos fundamentais: RH como parceiro de Negócios visando a melhoria do serviço aos Clientes; o reconhecimento como fornecedor de Baixo Custo visando a eficiência dos custos de RH; a Melhoria das competências de Liderança com objetivo de melhorar a Qualidade, e, o estudo do Clima Organizacional visando a melhoria deste através de um Inquérito ao processo de comunicação na empresa.

A ponderação atribuída à perspetiva de clientes foi de 30%, sendo importante a análise de indicadores como: o Índice de Satisfação do pessoal recrutado, com ponderação de 30%; o

Índice dos fatores de custos de RH, com ponderação de 30%, o investimento em Formação de Liderança com ponderação de 30%, e, por último, a Avaliação da Comunicação Interna, com ponderação de 10%.

Para a Perspetiva de **Processos**, foram igualmente definidos quatro eixos estratégicos: Alinhar RH à estratégia, cujo objetivo é a eficácia do departamento de RH, a Performance dos Recursos Humanos, visando a eficiência destes, definir Soluções para os trabalhadores com o objetivo de apostar na promoção interna, e, por fim, otimizar os serviços internos tornando os comportamentos adequados à estratégia.

A ponderação de 20% para a perspetiva de processos permite focalizar na melhoria contínua dos RH. Atribui-se assim, 25% para o recrutamento de candidatos excecionais por vaga, 25% para a percentagem de esquemas de remuneração alinhados com a estratégia, igualmente 25% para a percentagem de vagas preenchidas com pessoal interno e 25% para a eficácia do processo de Avaliação de Desempenho.

Para a Perspetiva de **Aprendizagem**, definiu-se o eixo estratégico Desenvolver Competências cujo objetivo visa o aumento de competências estratégicas para o alcance da estratégia; o eixo estratégico de Aprender e Crescer visando a melhoria contínua, a Satisfação dos Colaboradores dada a importância de contar com colaboradores satisfeitos, e o eixo estratégico de Liderança com o objetivo de melhorar as competências de Gestão e Liderança na empresa.

O ponderador atribuído à perspetiva de aprendizagem é de 30%, tendo sido identificados como indicadores de performance: a percentagem de funções críticas competentes com peso de 35%; o número de Horas de Formação com peso de 35%; o índice de Satisfação dos Colaboradores com peso de 15% e o Índice de Tecnicidade com ponderação igual de 15%.

A cada indicador está associado uma meta, permitindo fazer comparações entre o objetivo e o realizado avaliando a eficácia do sistema de gestão. É através deste mecanismo de feedback que a empresa consegue medir o seu progresso e monitorizar de forma permanente a evolução das circunstâncias.

Trata-se de uma ferramenta de avaliação de desempenho que aliada de uma política de incentivos permite obter uma força de trabalho alinhada e motivada.

## Um Sistema de Avaliação de Desempenho e Performance

Perspetivas de Performance	Eixos Estratégicos	Objetivos	Indicadores de Performance	Un.	Fórmula de Cálculo	Meta a atingir	Periodo	Pond.
Financeira (20%)	Criar valor para accionistas	Eficácia dos RH	% Gastos com Pessoal	%	Gastos com Pessoal / Margem Bruta	< 6%	Mensal	35%
	Minimizar os Custos de RH	Produtividade	Taxa de absentismo	%	Nº de horas de ausência ao trabalho num período / Nº de horas potenciais de trabalho	< 1%	Mensal	35%
	Maximizar o Capital Humano	Custo Total de RH por emp.	Remuneração média por trabalhador	€	Remunerações anuais dos colaboradores / Nº de colab.	900 €	Anual	30%
Clientes (30%)	Parceiro de Negócios	Melhoria do Serviço ao Cliente	Índice de satisfação do pessoal recrutado	%	Índice de satisfação do pessoal recrutado	> 90%	Semestral	30%
	Fornecedor de baixo custo	Eficiência de Custos	Índice dos fatores de custos de RH	€	Custos dos serviços vs Benchmark	Bench.	Semestral	30%
	Competências de Liderança	Serviços de Qualidade	Investimento em Formação de Liderança	%	Investimento em cursos para Executivos / Formação Total	> 5%	Semestral	30%
	Clima Organizacional	Melhoria da Comunicação	Avaliação do Comunicação	%	Inquérito s/ a Comunicação Org.	> 90%	Anual	10%
Processos (20%)	Alinhar RH à estratégia	Eficácia do depart. de RH	% de recrutamento de candidatos excecionais	%	Recrutamento de candidatos excecionais / Total de recrutamento	> 80%	Mensal	25%
	Performance dos RH	Eficiência dos RH	% de esquemas de remuneração alinhados	%	Remuneração alinhada com estratégia / Remunerações totais	> 90%	Mensal	25%
	Soluções para Trabalhadores	Promoção Interna	% de vagas preenchidas c/ pessoal interno	%	Vagas preenchidas c/ pessoal interno / Total de Vagas	> 80%	Anual	25%
	Otimizar os serviços internos	Comportamentos estratégicos	Eficácia do processo de avaliação desempenho	%	Evolução média da pontuação das avaliações de desempenho	> 5%	Anual	25%
Aprendizagem (30%)	Desenvolver Competências	Competências Estratégicas	% de funções críticas competentes	%	Gap de Competências Funções Críticas / Funções Críticas	< 3%	Semestral	35%
	Aprender e Crescer	Melhoria contínua	Nº de Horas de formação	%	Total Horas de Formação / Nº de Trabalhadores	> 50%	Mensal	35%
	Satisfação dos Colab.	Colaboradores satisfeitos	Índice de satisfação dos colaboradores	%	Colaboradores satisfeitos / Colaboradores totais	> 80%	Semestral	15%
	Liderança	Capacidade de Liderança	Índice de Tecnicidade	%	Nº de Técnicos Superiores / Total de colaboradores	> 15%	Anual	15%

**Figura 14: Scorecard de Recursos Humanos.**

De seguida apresenta-se o mapa estratégico da MCG para o departamento de RH, que permite visualizar as relações de causa-efeito entre as políticas de Recursos Humanos definidas pela empresa e o respetivo impacto na performance organizacional.

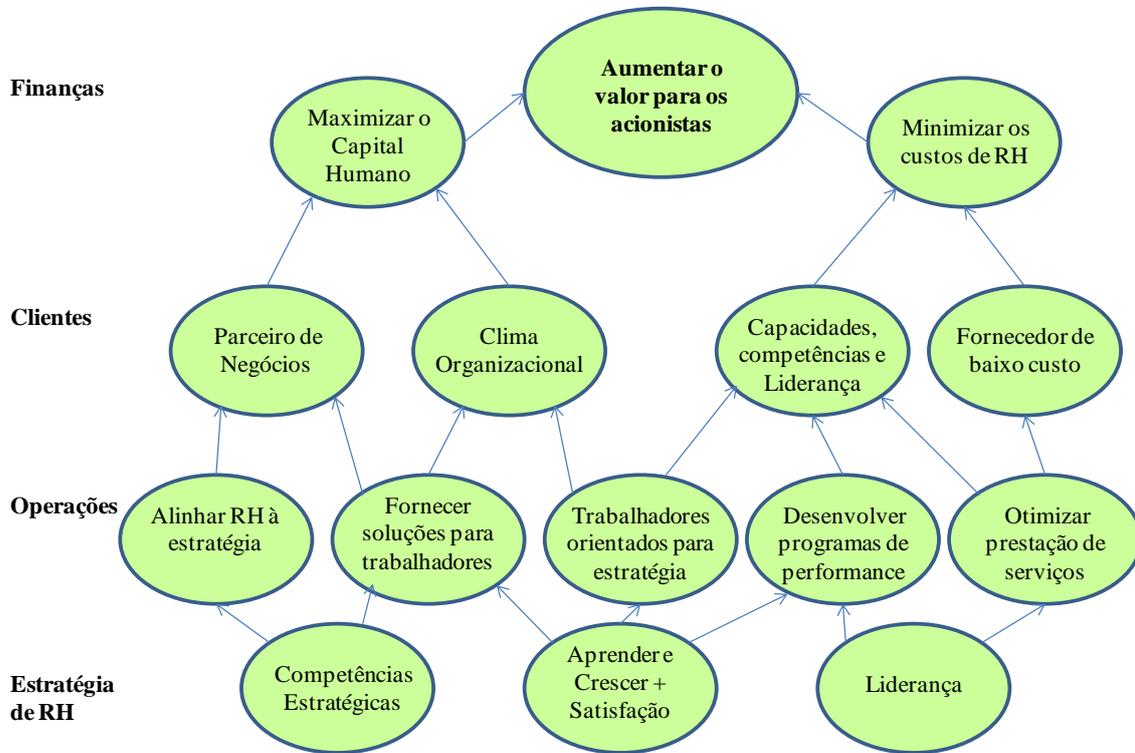


Figura 15: Mapa Estratégico da Direção de Recursos Humanos da MCG.

O mapa estratégico está na origem da construção do BSC de RH permitindo clarificar a Estratégia de Recursos Humanos, com vista à eficiência das operações, à satisfação dos clientes, e à prossecução do objetivo final, aumentar o valor para os acionistas.

Para além do BSC de Recursos Humanos, decidiu-se no âmbito deste trabalho desenvolver o BSC de Controlo de Gestão (figura 16), por serem as duas áreas de suporte da empresa com maior influência na mobilização das pessoas, num todo unido, com vista a um objetivo comum.

Assim sendo, na Perspetiva **Financeira**, com peso de 35%, definiram-se objetivos segundo três eixos estratégicos fundamentais: Rendibilidade com o objetivo de assegurar a viabilidade do negócio; Minimizar Desvios através do controlo da realização dos objetivos; e a Minimização dos Gastos garantido através do rácio entre os Gastos e os Rendimentos.

Para atingir os objetivos foram definidos os seguintes indicadores de performance: Rendibilidade Líquida das Vendas, com uma ponderação de 35%; Análise de Desvios, com ponderação igualmente de 35%, e a percentagem de Gastos Gerais com ponderação de 30%.

A periodicidade de análise deve ser mensal e de acordo com os objetivos definidos no *Budget* (Orçamento) da empresa.

Para a Perspetiva de **Clientes**, identificaram-se dois eixos estratégicos fundamentais: Garantir prazos de execução do reporting visando a melhoria do serviço aos clientes internos e Garantir a Qualidade com o objetivo de ter relatórios fiáveis e de suporte à tomada de decisão.

A ponderação atribuída à perspetiva de clientes foi de 25%, sendo importante a análise de indicadores como: a percentagem de reporting entregue em tempo útil, com ponderação de 50% e o Índice de Satisfação dos clientes internos, com ponderação igualmente de 50%, sendo neste último caso realizado numa base semestral.

Para a Perspetiva de **Processos**, foram definidos três eixos estratégicos: Qualidade com vista ao alcance da política de Zero Defeitos, o controlo dos Custos de Produção, visando a eficiência máxima da Produção, e por último, o Desenvolvimento Organizacional através de uma relatório de apresentação de propostas de melhoria visando a melhoria dos procedimentos.

A ponderação de 25% para a perspetiva de processos permite focalizar na melhoria contínua com vista ao alcance da excelência operacional. Atribui-se assim, 40% para a percentagem de redução de produtos com inconformidades, 40% para a melhoria dos custos por unidade produzida e 20% para as sugestões apresentadas para a melhoria dos processos.

Para a Perspetiva de **Aprendizagem**, definiu-se o eixo estratégico Alinhar colaboradores com vista ao alcance dos objetivos e o eixo Aprender e Crescer medindo a eficácia do processo de Avaliação de Desempenho.

O ponderador atribuído à perspetiva de aprendizagem é de 20%, tendo sido identificados como indicadores de performance: a percentagem de objetivos atingidos com peso de 60% e a Eficácia do processo de avaliação com peso de 40%.

## Um Sistema de Avaliação de Desempenho e Performance

Perspetivas de Performance	Eixos Estratégicos	Objetivos	Indicadores de Performance	Un.	Fórmula de Cálculo	Meta a atingir	Periodo	Pond.
Financeira (35%)	Rendibilidade	Assegurar a viabilidade do negócio	Rendibilidade Líquida das Vendas	%	Resultado Líquido / Rendimentos	> 2%	Mensal	35%
	Minimizar Desvios	Assegurar a realização dos objetivos	Análise de Desvios	€	Desvio entre Resultado Liq. Ef vs Resultado Liq. Objetivo	> 0	Mensal	35%
	Minimizar os Gastos	Minimizar o impacto dos gastos	% Gastos Gerais	%	Gastos Gerais / Rendimentos	< 9%	Mensal	30%
Clientes (25%)	Garantir prazos de Exec.	Melhoria do Serviço ao Cliente	% de reporting entregue em tempo útil	Dias	Dias de Intervalo entre o termino do reporting e a data definida	0	Mensal	50%
	Garantir a qualidade	Fiabilidade e utilidade dos relatórios	Índice de Satisfação dos clientes internos	%	Índice de Satisfação	> 90%	Semestral	50%
Processos (25%)	Qualidade	Zero Defeitos	% de produtos com inconformidades	%	Nº de produtos com inconformidades / Nº total de produtos produzidos	< 0,5%	Mensal	40%
	Custo de Produção	Eficiência de Produção	Custo por unidade produzida (por seg.)	€	Custos de produção / Nº total de produtos produzidos	Seg.	Mensal	40%
	Desenvolvimento Org.	Propostas de Melhoria Org.	Sugestões de Melhoria de Processos	Nº	Nº de soluções apresentadas e aplicadas com sucesso	> 2	Semestral	20%
Aprendizagem (20%)	Alinhar colaboradores	Alcance dos objetivos	% de Objetivos atingidos	%	Objetivos atingidos / Objetivos totais	> 90%	Mensal	60%
	Aprender e Crescer	Comportamentos estratégicos	Eficácia do processo de avaliação	%	Evolução média da pontuação das avaliações de desempenho	> 10%	Anual	40%

**Figura 16: Scorecard de Controlo de Gestão.**

#### 5.4.1 Objetivos do Sistema de Avaliação de Desempenho

O objetivo do sistema de avaliação de desempenho é o de dispor de um instrumento de gestão que possa ser adaptado a toda a empresa mantendo a coerência em torno da missão da empresa, contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura orientada para os resultados e para o desenvolvimento das competências.

Este instrumento deve permitir, por um lado, orientar a atividade dos colaboradores através da definição clara e inequívoca dos objetivos a atingir, e, por outro, reconhecer o alto desempenho através de uma política de incentivos que reconheça o mérito.

É igualmente um poderoso instrumento de comunicação eficaz porque possibilita a discussão dos objetivos entre chefia e chefiados, bem como a elaboração concreta de um plano de desenvolvimento pessoal, através do diagnóstico das necessidades de formação.

O sistema de avaliação de desempenho deve igualmente estar integrado com a elaboração do Orçamento anual da empresa, onde são definidos os objetivos estratégicos em escada, desde a organização como um todo, aos departamentos e por fim os colaboradores a nível individual.

A tabela 8 mostra todas as fases pelas quais deve passar o processo de avaliação de desempenho. Desde a definição de objetivos, à auto-avaliação, seguindo-se a avaliação prévia, a realização da entrevista propriamente dita, e, por fim, à monitorização e controlo.

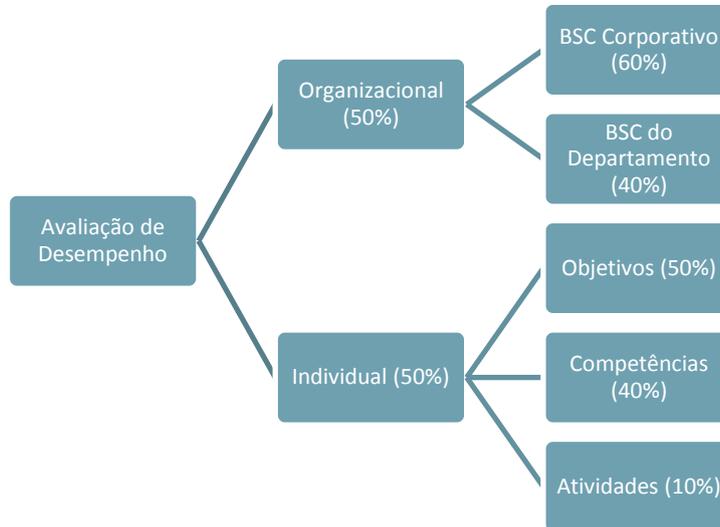
Neste sentido entende-se o Sistema de Avaliação de Desempenho como instrumento de apoio à gestão, capaz de mobilizar a empresa em torno da sua missão, servindo como estímulo à melhoria contínua e ao desenvolvimento das pessoas.

Por outro lado, deve ser parte integrante do Plano Formal de Avaliação de Desempenho da empresa.

**Tabela 8: Mapa Esquemático e caracterização do processo de Avaliação.**

Fases	Objetivos
Fase 1 – Definição de Objetivos	Definição dos Objetivos do departamento e individuais de acordo com os objetivos estratégicos definidos no Orçamento Anual da empresa. Nesta fase é acordado entre o avaliador e o avaliado, para além dos objetivos, também as metas e os indicadores de medida de performance, bem como a respetiva ponderação. Estes elementos devem constar da Ficha de Avaliação que deverá ser assinada pelo avaliador e pelo avaliado.
Fase 2 – Autoavaliação	Esta fase não sendo obrigatória poderá ajudar o avaliado a sentir-se envolvido no processo e a identificar oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.
Fase 3 – Avaliação prévia	O avaliador preenche a Ficha de Avaliação, comparando os objetivos com os resultados alcançados e prepara desta forma a Entrevista de Avaliação.
Fase 4 – Entrevista	Consiste na Entrevista de apreciação do desempenho, preferencialmente semestral, a primeira no início do ano, onde se comunicam os resultados alcançados do ano anterior e onde se confronta a autoavaliação com a avaliação prévia, e, estabelecendo objetivos para o ano seguinte. A meio do ano deverá realizar-se uma segunda entrevista, mais curta, mas que permite fazer um ponto de situação sobre os resultados alcançados até à data e estabelecer, caso necessário, um plano de ação para alcançar os objetivos previamente definidos.
Fase 5 – Monitorização e Controlo	Esta na realidade não é uma última fase, mas antes um processo contínuo de monitorização da performance, numa base mensal, que permite divulgar os resultados em confronto com as metas estabelecidas.

Importa agora definir um modelo de desempenho como proposta de melhoria a adotar pela empresa. Pretende-se que seja um modelo de avaliação integrado com a monitorização da performance da empresa, através do BSC, definindo-se o modelo seguinte (figura 17):



**Figura 17: Proposta de Modelo de Avaliação de Desempenho.**

Na sequência do modelo proposto, desenvolveu-se uma Ficha de Avaliação de Desempenho Individual, neste caso, para a Diretora de RH (figura 18).

A ficha de avaliação proposta tem em conta o alinhamento entre a avaliação de desempenho individual e a monitorização da performance da empresa, através de indicadores que constam do BSC corporativo e do departamento, designada de avaliação organizacional, com ponderação de 60% e 40 % respetivamente.

A avaliação individual, tem em conta três componentes: 1) objetivos; 2) competências e 3) atividades, com ponderação de 50%, 40% e 10% respetivamente. Pretendeu-se limitar o número de indicadores ao máximo de dez, mobilizando para os fatores essenciais à execução da estratégia do departamento e do negócio. As escalas de avaliação são as mesmas que a empresa dispõe atualmente e que foram identificadas no subcapítulo de avaliação de desempenho da empresa. A completar esta ficha de avaliação, deverá ser realizada em paralelo uma ficha de formação e uma ficha de competências mais detalhada para cada função e de acordo com o perfil funcional.

O futuro passa pelo desenvolvimento do BSC para os restantes serviços, e, pela criação de uma Ficha e Avaliação de Desempenho para cada colaborador.

Um Sistema de Avaliação de Desempenho e Performance

Empresa:		MCG			Manuel da Conceição Graça		Área: Recursos Humanos			Período de Avaliação:			1ºSem 2013	
Tipo	Pond 1	Componente	Pond 2	Indicadores de Desempenho	Pond 3	Meta a atingir			Resultados Alcançados			Classificação Obtida	Plano de Acção	
						1ºSem	2ºSem	ANO	1ºSem	2ºSem	ANO			
Avaliação Organizacional	50%	Scorecard Corporativo	60%	Taxa de crescimento das vendas	70%	>3%	>3%	>3%						
				% de devoluções de mercadorias	30%	<0,5%	<0,5%	<0,5%						
	50%	Scorecard Departamento	40%	% de funções críticas competentes	40%	<3%	<3%	<3%						
				% de horas de formação	40%	>50%	>50%	>50%						
				% de esquemas de remuneração alinhados	20%	>90%	>90%	>90%						
<b>Subtotal: Avaliação Organizacional</b>														
Avaliação Individual	50%	Objetivos	50%	% de planos de desenvolvimento concluídos	70%	>90%	>90%	>90%						
				% taxa de rotatividade	30%	<0,5%	<0,5%	<0,5%						
	50%	Competências	40%	Evolução de conhecimentos	50%	Detalhe Ficha Formação								
				Gap de competências	50%	Detalhe Competências								
50%	Atividades	10%	Tempo de resposta a pedidos	100%	Tempo útil									
<b>Subtotal: Avaliação Individual</b>														
<b>Total: Avaliação de Desempenho</b>														

Funcionário: \_\_\_\_\_

Data da Reunião: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Observações do Avaliador:	Comentários Avaliado:
---------------------------	-----------------------

Figura 18: Ficha de Avaliação de Desempenho da Direção de RH



**Figura 19: Proposta de alteração ao Organograma da Empresa.**

No seguimento das alterações propostas ao sistema de avaliação de desempenho e performance, sugere-se igualmente uma proposta de alteração ao Organograma atual da empresa, passando as áreas de suporte de Recursos Humanos e Controlo de Gestão a estarem posicionadas de forma a darem suporte à Direção Geral e de forma transversal aos restantes departamentos, funcionando como agentes promotores da mudança e do desenvolvimento organizacional.

## **7. Conclusão**

Na sociedade do conhecimento, os ativos intangíveis ganham cada vez maior importância, sendo hoje uma fonte de vantagem competitiva das empresas.

De fato, o crescente dinamismo e competitividade dos mercados obriga as empresas a desenvolverem capacidades de aprendizagem para resolverem problemas de forma sistemática, para se adaptarem às mudanças e transferirem o conhecimento rápido na organização. Ora isso só é possível se todas as pessoas forem envolvidas no processo de tomada de decisão, sendo reconhecidas como base principal das transformações internas, e com competências comportamentais capazes de questionar os processos com vista à criação de valor.

O presente trabalho teve como objetivo a análise e desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho e performance, num modelo integrado e com alinhamento estratégico.

O estudo de caso foi realizado numa empresa da Indústria Metalomecânica, Manuel da Conceição Graça (MCG) por ser uma empresa que aposta nos recursos humanos como fator diferenciador e fonte de vantagem competitiva, para além da Direção de Recursos Humanos ter demonstrado desde o início o entusiasmo necessário para a concretização do mesmo.

De acordo com a abordagem teórica efetuada, sobre os temas de gestão da estratégia e da monitorização da performance, decidiu-se aplicar a metodologia do Balanced Scorecard (BSC) por ser uma ferramenta de alinhamento estratégico do conhecimento da empresa, e pela necessidade em desenvolver este método de monitorização da performance, uma vez que este, é, atualmente, utilizado a um nível pouco desenvolvido e integrado.

O estudo de caso passou pela análise do sistema de avaliação de desempenho e performance da empresa, e, pela proposta de melhorias para um modelo integrado e com alinhamento estratégico, através da criação de um BSC corporativo e das respetivas áreas de suporte: o departamento de recursos humanos e de controlo de gestão. Seguindo-se a proposta com a integração num modelo de avaliação de desempenho.

Este processo conduziu à revisão do Organograma apresentando-se uma proposta de alteração, das áreas de suporte, que devem responder diretamente às necessidades da Direção Geral ao mesmo tempo que dão suporte transversal a todas as restantes áreas, a ideia é servirem de “motor” de animação do processo de implementação da estratégia através da adequada gestão da performance e monitorização e controlo do desempenho.

A destacar criou-se um modelo de execução da estratégia *Top-down*, que teve em conta a visão da empresa, identificando-se os eixos estratégicos, sob quatro perspetivas: financeira, clientes, processos e aprendizagem organizacional. Para cada eixo estratégico, foram definidos os objetivos, medidos através de indicadores de performance, e estes, por sua vez, associados a metas, com o intuito de fazer comparações entre o objetivo e o realizado, avaliando a eficiência do sistema de gestão.

Ao mesmo tempo, através dos perfis funcionais é exercida a implementação da estratégia *Bottom-up* resultando na definição de um modelo de avaliação de desempenho integrado, cuja finalidade é o confronto entre as métricas negociadas e os resultados alcançados, daqui originando um plano de ação com vista ao alcance dos objetivos definidos.

No futuro sugere-se o desenvolvimento do BSC a todas as áreas da empresa, implementado em paralelo, um modelo de avaliação de desempenho individual integrado com o BSC corporativo e departamental. Para além de integrar neste modelo o sistema de gestão de incentivos que compense o esforço de que evidencia um desempenho superior, motivando os trabalhadores e aumentando a capacidade de reter o talento na organização.

O sistema de avaliação de desempenho e performance é uma ferramenta poderosa no alinhamento organizacional, capaz de fornecer uma visão estratégica em toda a organização, motivando as pessoas e focalizando a empresa no que é verdadeiramente essencial.

## 8. Bibliografia

- Bancaleiro, J. 2006. *Scorecard de capital humano: Como medir o activo mais importante da sua empresa* (1ª Edição). Lisboa. Editora RH.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. 2001. *Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”: Interligando pessoas, estratégia e performance* (15ª Edição). Rio de Janeiro. Elsevier Editora.
- Carvalho, J., e Filipe, J. 2008. *Manual de estratégia: Conceitos, prática e roteiro* (2ª Edição). Lisboa. Edições Sílabo.
- Cruz, C. 2009. *Balanced scorecard: Concentrar uma organização no que é essencial* (2ª Edição). Porto. VidaEconómica.
- Cunha, M., Rego, A. Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C. e Gomes, J. 2010. *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª Edição). Lisboa. Edições Sílabo.
- Flamholtz, E. 1996. *Effective organizational control: A framework, applications, and implications*. Glasgow. **European Management Journal**, Vol 14.
- Franco, R. 2009. *Integração de sistemas de avaliação de desempenho: Projecto de intervenção numa empresa farmacêutica de genéricos*. Lisboa. Mestrado em Gestão.
- Gordo, R. 2010. *Sistema de medição do desempenho enquanto ferramenta de gestão estratégica*. Lisboa. Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.
- Jordan, H., Carvalho das Neves, J., e Azevedo Rodrigues, J. 2008. *O controlo de gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores* (8ª Edição). Lisboa. Áreas Editora.
- Kaplan, R., & Norton, D. 2001. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston. Harvard Business School Press.
- Lopes dos Reis, F. 2010. *Como elaborar uma dissertação de mestrado segundo bolonha* (2ª Edição). Lisboa. Pactor.
- Mateus, A. 2010. *Sector metalúrgico e metalomecânico: Diagnóstico competitivo e análise estratégica*. Lisboa. Relatório Final Augusto Mateus & Associados.
- Moreira, M. 2010. *Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional: Um estudo de caso em uma empresa pública brasileira*, Lisboa. Mestrado em Gestão.
- Neves, E. 2011. *O balanced scorecard como instrumento de alinhamento estratégico nas organizações*, Lisboa. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas.
- Oliveira, R. 2009. *A importância da gestão estratégica de recursos humanos no incremento do lucro: Um estudo de caso*, Lisboa. Mestrado em Gestão.
- Pfeffer, J. 1995. *Vantagem Competitiva através de Pessoas*. São Paulo. Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. 1998. *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston. Harvard Business School Press.

Poeiras, A. 2009. *Controlo de gestão ao serviço da estratégia e da criação de valor: caso pedagógico*, Lisboa. Mestrado em Gestão.

Porter, M. 1996. *What is strategy?*, Boston. **Harvard Business Review**, No 96608.

Ulrich, D. 1997. *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Boston, Harvard Business School Press.

Wheelen, T., & Hunger, J. 2006. *Strategic management and business policy* (10ª Edição). New Jersey. Pearson Prentice Hall.

## **9. Anexos**

Anexo I – Ficha de Avaliação de Desempenho Atual da MCG

Anexo II – Ficha de Perfil Funcional da Direção de Recursos Humanos da MCG

Anexo III – Ficha de Perfil Funcional da Direção de Sistemas de Gestão e Controlo da MCG

Anexo IV – Políticas e Práticas de RH que induzem ao alto desempenho

Anexo V – Lista de Resultados de RH

Anexo VI – Lista de Indicadores de um Sistema de Trabalho de Alto Desempenho

Anexo VII – Anexo VII – Indicadores de eficiência de RH

Anexo VIII – Lista de Indicadores dos vetores de desempenho de RH

Anexo IX – Questionário aplicado na MCG para Avaliar a Função de Recursos Humanos

Anexo X – Questionário à Direção de Recursos Humanos sobre o impacto da Gestão Estratégica de Recursos Humanos

**Anexo I – Ficha de Avaliação de Desempenho Atual da MCG**

Período:

Funcionário:

--

Número:

Direção:

Equipa:

Função:

Resultado da Avaliação:

<b>Grupo</b>	<b>Rubrica</b>	<b>Nota</b>	<b>Significado da Nota</b>
Caraterísticas Pessoais	Sentido de Responsabilidade		
Caraterísticas Pessoais	Capacidade de trabalhar em equipa		
Caraterísticas Pessoais	Iniciativa		
Caraterísticas Pessoais	Adaptação à mudança		
Caraterísticas Pessoais	Segurança no trabalho		
Caraterísticas Pessoais	Qualidade no trabalho		
Caraterísticas Pessoais	Orientação para resultados		
Caraterísticas Pessoais	Sentido de arrumação e limpeza		
Caraterísticas Pessoais	Compromisso com a Organização		
Caraterísticas Pessoais	Autonomia		
Competências	Evolução de conhecimentos		
Competências	Gap de Competências		
Objetivos	Média simp. dos prémios atingidos		
Objetivos	Média simples dos indicadores		

Observações do Avaliador:

Avaliador:

Reunião de Avaliação realizada na data \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Assinatura do Avaliador \_\_\_\_\_

Assinatura do Avaliado \_\_\_\_\_

Comentários do Avaliado:

**Anexo II – Ficha de Perfil Funcional da Direção de Recursos Humanos da MCG**

<b>Objetivo da Função</b>		
<b>Principais Tarefas e Responsabilidades</b>		
	Tempo alocado à tarefa (% no mês)	Sucesso da Função (%)
1 - Aplica e Promove a Estratégia, Visão, Missão e Valores. Comunica continuamente aos seus colaboradores o propósito e objetivos da direção.	5%	5%
2 - Cumpre os regulamentos e normas internas e externas aplicáveis.	0%	1%
3 - Promove políticas de desenvolvimento sustentado que garantem o sucesso da empresa a curto, médio e longo prazo.	0%	5%
4 - Otimiza continuamente as atividades da sua direção e a boa coordenação com as restantes áreas da empresa.	3%	5%
5 - Elabora e analisa os orçamentos e reports da sua direção de modo continuado. Define ações que permitam atingir os objetivos de margem.	2%	5%
6 - Usa adequadamente as ferramentas de motivação disponibilizadas (Ex: Vencimento Variável) de modo a garantir os resultados da direção.	2%	5%
7 - Garante aos seus colaboradores uma clara descrição de função, avaliação de desempenho justa e a correta adequação das suas competências.	5%	5%
8 - É responsável pela comunicação interna e por todos os seus suportes (placards, jornais, panfletos etc. ...).	9%	5%
9 - Promove e gere as políticas de "Vencimento Variável" como uma ferramenta de motivação dos colaboradores e de alinhamento estratégico.	9%	8%

10 - Dinamiza atividades que aproximem os elementos da empresa (Team Building) ao mesmo tempo que cimentam os elementos da "Cultura MCG".	5%	8%
11 - Gere e identifica atividades de formação capazes de colmatar falhas de competência e cria na empresa uma cultura de "Learn & Grow".	9%	8%
12 - Promove políticas de revisão salariais justas e de acordo com as metodologias de avaliação dos colaboradores por si definidos.	5%	8%
13 - Define e gere um Sistema de Gestão de Competências que promove a correta adequação do conhecimento ao Perfil Funcional do colaborador.	13%	9%
14 - Monitoriza continuamente a "Motivação" dos colaboradores e adequa as ações da empresa de modo a manter os níveis elevados de "Motivação".	5%	8%
15 - Garante o pagamento atempado dos salários e faz a gestão adequada de todas as regalias dos colaboradores.	13%	5%
16 - É responsável pelas áreas comuns como a cantina, salas de formação, balneários, casas de banho, parques de estacionamento, áreas de lazer etc.	10%	5%
17 - Avaliação, Seleção e Recrutamento de novos colaboradores tendo em conta os perfis funcionais e competências requeridas.	5%	5%

Fatores Críticos Sucesso da Função:

### Anexo III – Ficha de Perfil Funcional da Direção de Sistemas de Gestão e Controlo da MCG

<b>Objetivo da Função</b>		
<b>Principais Tarefas e Responsabilidades</b>		
	<b>Tempo alocado à tarefa (% no mês)</b>	<b>Sucesso da Função (%)</b>
1 - Aplica e Promove a Estratégia, Visão, Missão e Valores. Comunica continuamente aos seus colaboradores o propósito e objetivos da direção.	5%	5%
2 - Cumpre os regulamentos e normas internas e externas aplicáveis.	0%	1%
3 - Promove políticas de desenvolvimento sustentado que garantem o sucesso da empresa a curto, médio e longo prazo.	0%	5%
4 - Otimiza continuamente as atividades da sua direção e a boa coordenação com as restantes áreas da empresa.	3%	5%
5 - Elabora e analisa os orçamentos e reports da sua direção de modo continuado. Define ações que permitam atingir os objetivos de margem.	2%	5%
6 - Usa adequadamente as ferramentas de motivação disponibilizadas (Ex: Vencimento Variável) de modo a garantir os resultados da direção.	2%	5%
7 - Garante aos seus colaboradores uma clara descrição de função, avaliação de desempenho justa e a correta adequação das suas competências.	5%	5%
8 - Garante a integridade e otimização de todos os Sistemas e Tecnologias de Comunicação, inclusive a adequação do hardware (função / custo).	10%	12%

9 - É responsável por todos os sistemas de segurança informática e por um sistema de backups robustos e que cubram todas as necessidades.	5%	5%
10 - Prepara a empresa nos requisitos legais/normativos e garante a representação em auditorias terceira parte (Qualidade/Ambiente/Segurança).	9%	5%
11 - Audita continuamente todas as direções, num sistema de auditorias por si definido, que promove o alinhamento das direções com a estratégia.	30%	20%
12 - Garante a atualização do Score Card geral da empresa e a credibilidade de todos os resultados.	10%	5%
13 - Promove a recolha e divulgação de Ações Positivas e Lessons Learned como forma de Motivação e Proteção de Know How.	9%	10%
14 - Sintetiza as práticas de toda a empresa num Manufacturing System que otimiza continuamente de modo a melhorar a produtividade.	10%	12%

Fatores Críticos Sucesso da Função:

**Anexo IV – Políticas e Práticas de RH que induzem ao alto desempenho. (Becker *et al.*, 2001).**

**Lista de Práticas de RH**

Número de candidatos qualificados por posição

% de pessoal contratado, com base em testes de seleção válidos

% de vagas preenchidas com pessoal interno

% de planos de RH formais, envolvendo recrutamento, desenvolvimento e promoção

Horas de formação por empregado

% de empregados sujeitos a avaliações de desempenho regulares

% da força de trabalho cujos aumentos salariais derivam do mérito ou pagamento por incentivos relacionados com o desempenho

% da força de trabalho com direito a receber incentivos

% da diferença no recebimento de incentivos entre empregados de baixo e de alto desempenho

% da força de trabalho que atua frequentemente em equipas de projetos autónomas e multifuncionais

---

**Anexo V – Lista de Resultados de RH. (Becker *et al.*, 2001).**

**Lista de Resultados de RH**

Em que medida a estratégia é articulada com clareza e bem compreendida em toda a empresa

Em que medida os empregados compreende a maneira como o seu trabalho contribui para os resultados da empresa

Em que medida a gestão sénior vê os empregados como fonte de criação de valor em vez de custo a ser minimizado

Em que medida a equipa de liderança executiva é visionária

Em que medida a empresa tenta proporcionar segurança no emprego, mesmo quando enfrenta declínio do desempenho financeiro

Em que medida o estilo da tomada de decisões na empresa pode ser descrito como participativo

Em que medida os profissionais de RH são vistos como especialistas administrativos

Em que medida os profissionais de RH são vistos como campeão dos empregados

Em que medida os profissionais de RH são vistos como agentes de mudança

Em que medida os profissionais de RH são vistos como parceiros de negócios

Em que medida os gerentes de linha acreditam, em geral, que a gestão eficaz da diversidade, é um imperativo dos negócios

Em que medida a gestão de topo demonstra comprometimento e liderança na partilha do conhecimento

Em que medida a empresa desenvolveu e divulga indicadores de desempenho financeiro

Em que medida a empresa desenvolveu e divulga indicadores de relações com os clientes

Em que medida a empresa desenvolveu e divulga indicadores dos principais processos internos

Em que medida a empresa desenvolveu e divulga indicadores de aprendizagem e crescimento/desenvolvimento

**Anexo VI – Lista de Indicadores de um Sistema de Trabalho de Alto Desempenho. (Becker *et al.*, 2001).**

Exemplos de Indicadores de um sistema de trabalho de alto desempenho:
Quantos candidatos excepcionais recrutam para cada vaga estratégica?
Que proporção de novos contratados foi selecionada com base sobretudo em métodos de seleção validados?
Até que ponto a empresa adotou um modelo de competência desenvolvido e validado por profissionais, base para recrutamento, desenvolvimento, gestão e recompensa ?
Quantas horas de formação os novos empregados recebem por ano?
Que percentagem da força de trabalho é avaliada regularmente, por meio de sistemas formais de mensuração do desempenho?
Que proporção da força de trabalho recebe feedback formal de várias fontes, sobre o desempenho no trabalho?
Que proporção dos aumentos salariais, por mérito, é determinada por sistemas formais de avaliação do desempenho?
Qual o diferencial provável entre os aumentos por mérito concedidos a empregados de alto desempenho e de baixo desempenho?
Média dos aumentos por mérito concedidos em função de reclassificação do cargo ou de avaliação do desempenho;
Índice de backup de talentos;
Despesas por empregado com o desenvolvimento de competências;
Índice salário da empresa/salário dos concorrentes;
Diferenciais da remuneração por incentivos (alto vs baixo desempenho);
Quantidade e qualidade das equipas multifuncionais;
Número e tipo de “projetos” para o desenvolvimento de empregados de alto potencial;
Número de sugestões geradas e/ou implementadas;
Percentagem de empregados cuja remuneração depende do desempenho;
Percentagem de empregados com planos de desenvolvimento;
Percentagem do salário total em risco;
Qualidade dos sistemas de feedback aos empegados;
Amplitude das classificações por avaliação do desempenho;
Amplitude dos aumentos por mérito assegurados por classificação.

**Anexo VII – Indicadores de eficiência de RH. (Becker *et al.*, 2001).**

Indicadores de eficiência de RH:
Índices de absentismo por categoria de cargo e desempenho no cargo;
Custo de acidentes;
Índice de segurança em acidentes;
Prazo médio para a solução de reclamações de trabalhadores;
Custo dos benefícios como percentagem da folha de pagamento ou da receita;
Índice custo dos benefícios/ custo dos benefícios dos concorrentes;
Cumprimento da legislação o trabalho
Abrangência do monitoramento da segurança do trabalho;
Custo por contratação;
Custo por hora de estagiário;
Orçamento do departamento de RH como percentagem das vendas;
Despesas de RH por empregado;
Despesas com RH sobre as despesas totais;
Incidência de acidentes de trabalho;
Indicador do tempo de ciclo para os principais processos de RH;
Número de atividades de formação e consciencialização em segurança;
Incidência de doenças relacionadas com stress;
Número de dias e programas de formação por ano;
Auditorias sobre segurança e medicina do trabalho;
Quantidade e percentagem de empregados que participam em formação;
Percentagem de planos de desenvolvimento de empregados concluídos;
Percentagem de inovações anuais nos programas de formação;
Tempo de resposta aos pedidos de formação;
Tempo necessário para orientação de novos empregados;
Total de despesas de indemnização por empregado;
Investimentos totais em RH/lucros;
Investimentos totais em RH/receitas;
Custo da rotatividade de pessoal;
Índice de rotatividade por categoria de cargo e por desempenho no cargo;

**Anexo VIII – Lista de Indicadores dos vetores de desempenho de RH. (Becker *et al.*, 2001).**

Indicadores dos vetores de desempenho de RH:
Acesso a informações empresariais para facilitar a tomada de decisões;
Adesão da força de trabalho a valores essenciais, como consciência de custos;
Mudança média na pontuação das avaliações de desempenho ao longo do tempo;
Mudança na mentalidade dos empregados;
Pesquisas de Clima;
Consciência e clareza das mensagens da direção de topo e de RH;
Satisfação dos clientes com o processo de contratação de pessoal;
Noções básicas de finanças entre os empregados;
Grau em que existe uma mentalidade compartilhada;
Eficácia do compartilhamento de informações entre departamentos;
Eficácia dos processos de avaliação de desempenho para lidar com executores fracos;
Pontuação em pesquisas sobre comprometimento dos empregados;
Aumento da competência dos empregados;
Oportunidade de desenvolvimento ou progresso para os empregados;
Pontuação em pesquisas sobre envolvimento dos empregados com o trabalho;
Satisfação dos empregados com oportunidades de progresso, remuneração, etc.;
Rotatividade dos empregados por nível de desempenho;
Difusão de equipes de trabalho multifuncionais;
Extensão da aprendizagem organizacional;
Grau de conhecimento da estratégia competitiva e das metas operacionais da empresa;
Extensão em que os empregados têm pronto acesso às informações e aos conhecimentos necessários;
Extensão em que as competências necessárias aos empregados se refletem no recrutamento, no provimento de pessoal e no gerenciamento do desempenho;
Extensão em que os empregados se expressam com clareza sobre as metas e objetivos da empresa;
Extensão em que os empregados se expressam com clareza sobre os seus próprios objetivos;
Extensão em que as práticas de contratação, avaliação e remuneração estimulam e

recompensam a criação e compartilhamento de conhecimentos;
Extensão em que RH ajudam a desenvolver as necessárias competências em liderança;
Extensão em que RH efetuam um trabalho completo de verificação dos ativos intangíveis antes das aquisições;
Extensão em que a liderança de RH participa desde cedo da seleção de possíveis candidatos a aquisições;
Extensão em que os sistemas de mensuração de RH são considerados confiáveis;
Extensão em que as informações são divulgadas com eficácia entre os empregados;
Extensão em que a média dos empregados é capaz de descrever a estratégia de RH da empresa;
Extensão em que a média dos empregados é capaz de descrever a intenção estratégica da empresa;
Extensão em que a empresa compartilha com profusão e liberdade grandes volumes de informações relevantes sobre negócios com os empregados;
Extensão em que a empresa converteu a sua estratégia em metas e objetivos específicos que sirvam de base para a ação dos empregados no curto e longo prazo;
Extensão em que a gestão de topo demonstra comprometimento e liderança em questões de compartilhamento do conhecimento em toda a empresa;
Porcentagem de empregados que apresentam sugestões;
Porcentagem de preenchimento de vagas por recrutamento interno;
Porcentagem da força de trabalho com potencial de promoção;
Porcentagem de retenção de repatriados depois de um ano;
Porcentagem de empregados com experiência fora do atual cargo ou função;
Porcentagem de retenção de empregados-chave de alto desempenho;
Percepção de comportamento consistente e equitativo em relação a todos os empregados;
Desempenho do pessoal recém-admitido;
Concretização de oportunidades de desenvolvimento planejadas;
Índice entre pessoal de RH e efetivo de pessoal total;
Pedidos de transferência por supervisor;
Índices de retenção do capital humano crítico;
Índices de êxito de contratações externas;

**Anexo IX – Questionário aplicado na MCG para Avaliar a Função de Recursos Humanos. (Ulrich, 1997).**

**Questionário de Avaliação da Função dos Recursos Humanos na MCG**

O questionário explora os diferentes papéis da função de Recursos Humanos (RH), o objetivo é avaliar a que nível se encontra os RH da empresa dentro de quatro categorias: Parceiro de Negócio; Expert Administrativo; Campeão dos Empregados ou Agente de Mudança.

Pretende-se que avalie cada atividade de acordo com a escala de 1 a 5 em que 1 é muito baixo e 5 é muito alto.

**Nível  
de  
Qualidade  
(de 1 a 5)**

**RH ajuda a Empresa a ...**

1. atingir os objetivos estratégicos
2. melhorar a eficiência operacional
3. cuidar das necessidades dos empregados
4. adaptar-se à mudança

**RH participa ...**

5. no processo de definição dos objetivos estratégicos
6. na definição de processos de Recursos Humanos
7. na melhoria do comprometimento dos empregados
8. na transformação da cultura para a mudança

**RH faz com que ...**

9. as estratégias de RH estejam alinhadas com a estratégia do negócio
10. os processos de RH sejam administrados de forma eficiente
11. as políticas de RH respondam às necessidades dos empregados
12. os processos e programas de RH aumentem a capacidade para a mudança

**A eficiência de RH é medida pela capacidade de ...**

13. fazer com que a estratégia se realize na prática
14. eficiência dos processos de RH
15. ajudar os empregados a concretizarem os seus objetivos/necessidades
16. ajudar a empresa a antecipar e adaptar-se aos novos desafios

**Os RH são vistos como ...**

17. parceiro de negócio
18. expert administrativo
19. campeão para os empregados
20. agente de mudança

**Os RH dedicam-se em ...**

21. temas estratégicos
22. temas operacionais
23. ouvir e dar resposta aos empregados
24. promover novos comportamentos com o objetivo da empresa ser mais competitiva

**Os RH participam ativamente em ...**

25. planeamento do negócio
26. conceber processos de RH
27. ouvir e dar resposta aos empregados
28. renovação organizacional, mudança

**Os RH trabalham para ...**

29. alinhar a estratégia de RH com a estratégia do negócio
30. monitorizar os processos administrativos
31. apoiar os empregados em termos profissionais e pessoais
32. orientar o comportamento para a mudança organizacional

**Os RH desenvolvem processos com o objetivo de...**

33. alinhar as estratégias de RH para concretizar a estratégia do negócio
34. tornar eficientes os processos administrativos
35. cuidar das necessidades pessoais dos empregados

36. ajudar a organização a transformar-se

**A credibilidade dos RH advém do facto de ...**

37. ajudar a atingir os objetivos do negócio

38. ajudar a aumentar a produtividade

39. ajudar os empregados a satisfazer as suas necessidades pessoais

40. fazer a mudança acontecer

## **Anexo X – Síntese da Entrevista à Direção de Recursos Humanos sobre o impacto da Gestão Estratégica de Recursos Humanos. (Oliveira, 2009).**

### **O que entende por Gestão Estratégica de Recursos Humanos?**

“Diz-se que existe uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos quando existe alinhamento organizacional no alcance dos objetivos macro da empresa, quer estes sejam de curto / médio ou longo prazo, e quando, em paralelo, se atingem os objetivos de satisfação dos colaboradores.”

### **Qual ou quais as etapas necessárias para a implementação de um modelo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos?**

“É essencial a participação das pessoas na definição dos objetivos, para isso, é sempre útil a realização de um Brainstorming onde sejam definidos objetivos concretos e partilhados por todos, seguido de um Plano PDCA (Plan, Do, Check, Act) que vise a execução dos objetivos.

Na MCG é realizada quinzenalmente uma reunião de Management, onde participam todos os Diretores incluindo a Direção de Recursos Humanos, onde são debatidos todos os temas relacionados com a definição / execução dos objetivos. É importante realçar aqui, o papel de destaque da Direção de Recursos Humanos na implementação da estratégia do negócio, sendo considerado como um elemento ativo no debate dos objetivos, só desta forma, será possível falar-se em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

### **De que forma o sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos contribui para o sucesso da Empresa? E para as pessoas?**

“O sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos contribui para o sucesso da empresa na medida em que consegue focar as pessoas e torná-las responsáveis pelo alcance dos objetivos, ao mesmo tempo que lhes proporciona bem-estar.”

### **Quais os pontos fortes e pontos fracos do sistema de Gestão Estratégico de Recursos Humanos.**

“O ponto forte é a capacidade de motivar os colaboradores adequando as competências às expectativas e às necessidades, contudo, tem um ponto fraco, que é a dificuldade de conseguir em pleno satisfazer as expectativas individuais de todos os indivíduos, pelo fato

de estas serem dinâmicas, isto é, as expectativas e necessidades de hoje não são as mesmas de amanhã porque evoluem com o tempo, e de pessoa para pessoa. Não é tarefa fácil alinhar os interesses individuais aos interesses da empresa.”

**Como avalia possíveis ganhos para a Empresa em relação ao retorno das ações das políticas e práticas de Recursos Humanos sobre os funcionários? De que forma isto ocorre?**

“Os ganhos para a empresa ocorrem quando existe um nível de satisfação elevado, aumentando o comprometimento que se traduz em trabalho árduo no alcance dos objetivos. Quando um colaborador não olha para o relógio à espera que chegue a hora de saída, mas em vez disso mostra um elevado nível de envolvimento, naturalmente traduz-se num aumento de produtividade compensadora quer para a empresa quer para o indivíduo. A MCG para medir o Nível de Satisfação dos Colaboradores realiza um inquérito trimestral com não mais que três perguntas, desta forma averigua para além do nível de satisfação também a sua evolução, conseguindo alcançar sempre níveis superiores a 75%”.

**As políticas e práticas de Recursos Humanos utilizadas na empresa têm relação direta com o Lucro? De que forma?**

“Não tem relação direta mas sim indireta através do bem estar das pessoas que se traduz em índices superiores de produtividade para a empresa.”

**Concorda com a afirmação: “As pessoas são a única fonte de vantagem competitiva sustentável das empresas”? Porquê?**

“Não é a única fonte de vantagem competitiva, mas é uma das principais, dependendo de empresa para empresa, por exemplo, a força da marca pode também ser uma fonte de vantagem competitiva, por exemplo, a Coca-Cola, no caso da MCG é sem sombra de dúvida o conhecimento técnico dos colaboradores”.