ISCTE Business School
University Institute of Lisbon

O Controlo de Gestão na Retenção de Talento

Isabel Pinheiro Nunes

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

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

Setembro 2018

Resumo

O avanço avassalador da indústria tecnológica tem alterado significativamente o *mindset* dos seus atuais profissionais. O ambiente extremamente dinâmico reduziu a importância de conceitos e técnicas tradicionais, razão pela qual o foco se alterou para o desenvolvimento de novos métodos e ferramentas que auxiliem no controlo dos seus custos, e também para o seu pilar mais importante: as pessoas. É necessário apostar em instrumentos que auxiliem no controlo de gestão no presente, passado e futuro, que possuam não só indicadores financeiros, mas também não-financeiros, que alinhem simultaneamente os objetivos operacionais e a visão estratégica da organização, e que tenham em consideração todas as perspetivas que influenciam o seu desempenho. Atrair, reter e motivar os seus colaboradores é fulcral, de modo a garantir um alto nível de satisfação e o alcance dos seus objetivos estratégicos.

O presente projeto incide sobre um estudo de caso de uma empresa portuguesa do setor de telecomunicações e tecnologia, com atividade maioritariamente ao nível internacional. Será efetuada a sua análise interna no que diz respeito ao seu controlo de gestão, performance, avaliação, desempenho e políticas de recursos humanos. Terá como objetivo o desenvolvimento de um modelo de avaliação de performance e desempenho, de nome *Balanced Scorecard,* tanto ao nível corporativo como departamental. Será ainda delineado um processo de gestão de avaliação e desempenho e propostas políticas de retenção.

O projeto procurará demonstrar que o primeiro passo de alavancagem para o sucesso organizacional deve ser o capital humano.

Palavras chave: Controlo de gestão, *Balanced Scorecard*, Gestão de desempenho e Gestão de talento.

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

Abstract

The overwhelming advance of the technology industry has changed the mindset of its current professionals. The extremely dynamic environment has greatly reduced the importance of traditional concepts and techniques, which is why the focus shifted to the development of new methods and tools that help control costs and focus on the most important aspect: the people. It is necessary to rely on tools that help in the management control of the past, present and future. They must also not only have financial but also non-financial indicators, that align the operational objectives with the strategic vision of the organization and that consider all the viewpoints that influence its performance. Additionally, it is crucial to attract, retain and motivate its employees in order to guarantee a high level of satisfaction and the achievement of their strategic objectives.

This project focuses on a case study of a Portuguese company, operating in the telecommunications and technology sector, with activity mainly at an international level. Its internal analysis will be carried out regarding its management control, performance, evaluation, performance and human resources policies.

It will aim to develop a performance and performance evaluation model, called the Balanced Scorecard, both at a corporate and departmental level. An evaluation and performance management process will also be created, and retention policies will be proposed.

The project will help demonstrate that the first step in leveraging organizational success must be human capital.

Keywords: Control Management, *Balanced Scorecard*, Performance Management and Talent Management.

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

Agradecimentos

Depois deste período tão exaustivo, mas ao mesmo tempo, gratificante por toda a aprendizagem e superação de desafios, venho agradecer a todas as pessoas que me apoiaram neste percurso. Que me apoiaram, disseram palavras bonitas quando precisei e palavras menos bonitas quando foi necessário. Que me motivaram quando perdi o foco e aos que me deram forças quando não as tinha.

À minha Família, em particular aos meus pais que são as pessoas mais importantes da minha vida e que tanto sentiram a minha falta neste período.

À Professora Doutora Generosa do Nacimento, que em cada reunião que tivemos senti-me renovada e com forças para terminar o projeto no próprio dia. Tem uma capacidade extraordinária de motivar os que a rodeiam.

Aos amigos e colegas, obrigada pela compreensão por cada vez que rejeitei um convite vosso, por aturarem os meus desabafos e por terem de ouvir a mesma desculpa durante meses seguidos.

Este projeto não teria sido de todo o mesmo sem vos ter do meu lado, muito obrigada a todos.

Índice

1. INTRODUÇÃO 1

2. REVISÃO DE LITERATURA 3

2.1. CONTROLO DE GESTÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA 3

2.1.1. Instrumentos do Controlo de Gestão 5

2.1.2. Balanced Scorecard 5

2.1.1. Sistemas de Medição de Performance 7

2.3. A GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 8

2.4. GESTÃO E RETENÇÃO DE TALENTO 10

2.5. RECOMPENSAS E COMPENSAÇÃO NÃO MONETÁRIA 14

2.5.1. Formação 14

2.5.2. Outro tipo de recompensas 16

3. MÉTODO 17

3.1. METODOLOGIA 17

3.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA 17

3.3. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS 17

3.4. TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS 18

4. DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO 20

4.1. BREVE APRESENTAÇÃO 20

4.2. ANÁLISE INTERNA 22

4.3. ANÁLISE CRÍTICA 26

5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO 28

5.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES 28

5.2. ORGANOGRAMA 29

5.3. MAPA ESTRATÉGICO 30

5.4. *BALANCED SCORECARD* 31

5.5. MONITORIZAÇÃO DA PERFORMANCE DOS INDICADORES – *DASHBOARD* 40

5.6. SISTEMA DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 41

5.7. *HAPINESS AND TALENT MANAGER* 46

6. CONCLUSÕES 50

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 52

8. ÍNDICE DE ANEXOS 57

Índice de figuras

Figura 1- Fases da Gestão de Talento 12

Figura 2 - Logótipo e marcas que utilizam o BSC designer online 18

Figura 3 - Gráfico que representa o número de colaboradores vs. Índice de Turnover 23

Figura 4 - Plano de carreiras atual da Wewin 25

Figura 5 - Proposta de organograma 29

Figura 6 - Orientações estratégicas 30

Figura 7 - Mapa estratégico 31

Figura 8 - BSC Corporativo 33

Figura 9 - Continuação do BSC Corporativo 34

Figura 10 - BSC do departamento de RH 37

Figura 11 - BSC do departamento de Innovation 37

Figura 12 - Continuação do BSC do departamento de RH 38

Figura 13- Continuação do BSC do departamento de Innovation 39

Figura 14 - Dashboard do departamento Innovation 40

Figura 15 - Dashboard departamento de RH 40

Figura 16 - Ficha de avaliação para colaboradores de RH 44

Figura 17 - Ficha de avaliação para colaboradores de Innovation 45

Abreviaturas

BSC – *Balanced Scorecard*

CF – Controlo Financeiro

GDI – Gestão de desempenho e Incentivos

MKT – Marketing

SCG – Sistema de controlo de Gestão

GRH – Gestão de recursos humanos

ROI – Retorno sobre o investimento

RH – Recursos humanos

SCG – Sistemas de controlo de gestão

1. Introdução

As tecnologias de informação têm aumentado a competição para níveis sem precedente e, na sociedade atual, cada vez mais globalizada e volátil, as empresas prestadoras de serviços de comunicação precisam de se reinventar, assim como aos seus modelos de negócio. Para se diferenciarem da concorrência e se tornarem mais competitivas têm que criar métodos e ferramentas que auxiliem no controlo dos seus custos de forma eficiente e que permitam o desenvolvimento do seu ativo mais precioso, as pessoas. Desta forma, tem-se vindo a olhar de forma diferente para os sistemas de controlo de gestão, tendo estes vindo a ser alvo de vários estudos e artigos sobre os seus benefícios e desvantagens, e sendo a opção escolhida por muitos gestores.

Dada a necessidade de avaliar a performance da organização e dos gestores/departamentos, e de modo a motivá-los a atingir os objetivos definidos, Kaplan & Norton (1992) sugerem a implementação de instrumentos de controlo de gestão, nomeadamente o *Balanced Scorecard.* Este instrumento, através de indicadores financeiros e não financeiros, alinha os objetivos individuais dos colaboradores e departamentos aos objetivos estratégicos da organização.

Assim, propõe-se como objetivo deste projeto o desenvolvimento de uma ferramenta estratégica e, em simultâneo, um modelo de avaliação de performance e de desempenho, tendo por base a implementação do BSC numa organização portuguesa, pertencente ao setor das telecomunicações e desenvolvimento de aplicativos e *gadgets.* Esta, por motivos de confidencialidade, será denominada ao longo deste projeto por *Wewin.*

Analisando o paradigma atual da *Wewin,* foi possível perceber que esta encontra-se focada primariamente na análise de indicadores económico-financeiros e na geração de lucro. Este cenário já não se afigura plausível, não só por motivos estratégicos, mas por toda a envolvente da sociedade atual, em que o foco deixou de estar orientado somente para a geração de resultados. A implementação deste modelo vai alargar a visão dos gestores e ajudá-los a olhar para outras perspetivas igualmente importantes, nomeadamente clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento organizacional. Deste modo, surgiu a necessidade de propor uma redefinição da missão, a visão e os valores da organização *Wewin*.

O projeto passa por definir objetivos estratégicos e respetivos indicadores de performance, elaborar um mapa estratégico, alinhado com a missão e visão redefinidas, nas quatro perspetivas já referidas. Consequentemente será aliado ao modelo de gestão de avaliação de desempenho.

Este instrumento não só auxilia na obtenção de resultados como também na comunicação, assim como no acompanhamento dos resultados e na perceção de eventuais desvios, auxiliando também na união de todos os departamentos da organização. É expectável uma melhoria do desempenho e da satisfação dos colaboradores, pelo alinhamento da gestão e avaliação de desempenho e sistema de incentivos. Atualmente, a avaliação de desempenho é praticamente inexistente, pelo que a implementação deste instrumento será um importante passo na comunicação e motivação dos seus colaboradores.

A transformação da economia intensiva de capital numa economia baseada no conhecimento marcou o início de uma nova época. O ambiente extremamente dinâmico reduziu bastante a importância de conceitos e técnicas tradicionais, razão pela qual o foco mudou para os recursos humanos e para a sua gestão. Nesse sentido, uma empresa deve atrair, reter e motivar os seus colaboradores, a fim de garantir um alto nível de satisfação, garantindo o alcance dos seus objetivos estratégicos. Uma gestão para alcançar a posição desejada deve-se basear no desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, na sua relação com os mesmos e na motivação destes.

O projeto será composto por quatro capítulos. No primeiro será efetuado um enquadramento teórico do BSC, apresentando os seus princípios e as suas diferentes perspetivas, bem como uma explicação da sua contribuição na gestão estratégica. Será também referenciada na revisão de literatura, a gestão e avaliação de desempenho e o seu contributo na motivação e retenção de talento. No segundo capítulo apresentar-se-á a metodologia adotada na conceção do projeto. No capítulo seguinte será apresentada uma breve história da organização escolhida para a concretização do projeto, efetuada a respetiva análise interna e análise crítica aos procedimentos atuais. Por fim, no último capítulo será proposto o projeto de intervenção que consistirá na elaboração de um modelo de controlo de gestão estratégica aliado a uma gestão integrada de avaliação e desempenho que contribuirá para a retenção de talento.

2. Revisão de Literatura

2.1. Controlo de Gestão e Gestão Estratégica

Num contexto cada vez mais global de incerteza e mudança, as organizações são obrigadas a tornar-se cada vez mais flexíveis, rigorosas, eficazes e eficientes, de forma a melhorar a sua *performance* e competitividade. Neste contexto, têm vindo a ser desenvolvidos e aplicados diversos sistemas de controlo de gestão para atingir esses objetivos. Mas o que são sistemas de controlo de gestão?

Segundo Anthony & Govindarajan (2007: 17) "*O Controlo de Gestão é o processo pelo qual os gestores influenciam os principais membros da organização para implementarem as estratégias da organização*." Torna-se essencial para alcançar vantagem competitiva um SCG que engloba todo um conjunto de instrumentos que colaboram com a gestão de uma empresa (Anthony & Govindarajan, 2007).

"*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*" de acordo com Kalgin *et al.* (2018:82).

"*SCG são rotinas formais, baseadas em informações que os gestores utilizam para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais*" definição citada por Simons (1995:5)

É igualmente importante referir o significado de "gerir" segundo Kalgin *et al.* (2018:83), "*Gerir não é mais do que coordenar e motivar todas as pessoas de uma entidade de forma a obter a melhor performance a vários níveis, promovendo a comunicação e o alinhamento das iniciativas com a sua estratégia*".

Não existe uma resposta única à questão colocada, mas sim inúmeras definições de vários autores, conforme demonstrado, pelo que podemos assim entender que o controlo de gestão consiste, resumidamente, num conjunto de sistemas, instrumentos e processos, utilizados para influenciar o comportamento dos seus colaboradores, com o intuito da realização dos objetivos estratégicos pré-definidos pela gestão. Sem um mecanismo de controlo, o comportamento organizacional tem

tendência a corromper-se, e toda uma cadeia de atividades interligadas eliminarão a coesão necessária para a sobrevivência da organização.

Torna-se necessária a existência de pelo menos um objetivo, bem como desenhar a forma de medir e controlar os resultados dos processos em torno do objetivo traçado, segundo Berry *et al.* (2005).

Em suma, ao desenvolver um sistema de controlo de gestão é necessário formular uma estratégia e alinhar todos os esforços para ir ao encontro da mesma, sendo "estratégia" o processo de decisão dos objetivos da organização e planeamento de processos para atingir esses objetivos (Robert & Govindarajan, 2007). Para se alcançar os objetivos expectáveis, é necessário implementar as estratégias no funcionamento de toda a organização e realizar as operações de controlo para se atingir a eficiência e eficácia das tarefas individuais. Podemos assim definir um conjunto de atividades que fazem parte do sistema de controlo de gestão: planeamento, coordenação das atividades, comunicação da informação, avaliação da informação, decisão do que fazer de acordo com a informação obtida, e capacidade de influenciar as pessoas para mudar o seu comportamento.

O conceito de estratégia, de forma resumida, traduz a direção que a organização tenciona seguir para atingir os seus objetivos. As organizações devem desenvolver as suas estratégias cruzando todas as suas competências *core* com as oportunidades da indústria e mercado em que atuam. Os sistemas de controlo de gestão auxiliam os gestores a mobilizar toda a organização em torno dos objetivos estratégicos definidos, centrando-se na execução dessa estratégia. Estes sistemas são uma das ferramentas implementadas através de toda a estrutura organizacional, da gestão de recursos humanos e da cultura.

Há cerca de meia década, o planeamento estratégico era praticado por um reduzido número de organizações. Atualmente, um bom gestor utiliza ferramentas de forma a planear o futuro e a delinear estratégias, proporcionando à organização um quadro para o desenvolvimento do orçamento anual, o desenvolvimento de uma ferramenta de gestão, um mecanismo que força todos os seus gestores operacionais a pensarem a longo-prazo e um meio de alinhar todos os gestores operacionais com as estratégias de longo prazo da organização. (Kachener *et al.* 2008).

O processo de planeamento estratégico deverá ser periodicamente acompanhado, revisto e ajustado, conforme as mudanças no ambiente externo e interno da organização, delineando de forma clara as diretrizes a seguir.

2.1.1. Instrumentos do Controlo de Gestão

Os instrumentos do controlo de gestão devem dar resposta a diversas necessidades. Os vários instrumentos foram agrupados, por Neves *et al.* (2008), em três grupos distintos: instrumentos de pilotagem, instrumentos de orientação do comportamento e instrumentos de diálogo.

Os instrumentos de diálogo consistem, tal como o nome indica, em processos de diálogo, tais como, salas de reunião, informações e relatórios. Cabe às organizações desenvolver a prática do diálogo entre o controlador e os gestores da forma mais natural possível, com o objetivo de desenvolver o diálogo interno e promover a partilha da estratégia da organização, os objetivos correspondentes e alinhar a atividade de cada área com a política global da empresa.

Os instrumentos de orientação do comportamento são a organização em centros de responsabilidade, a avaliação de desempenho com base em critérios adaptados às características dos centros de responsabilidade e a implementação de preços de transferência interna (PTI's). Têm como finalidade enquadrar as ações e decisões dos gestores descentralizados, com vista à satisfação dos objetivos da organização e não apenas responder a objetivos locais ou parciais - possivelmente não alinhados com os interesses globais da empresa.

Os instrumentos de pilotagem são compostos por: plano operacional (a definição operacional da estratégia a médio-prazo, geralmente três anos), orçamento (a fixação de objetivos a curto-prazo, geralmente um ano, em articulação com o plano operacional), controlo orçamental, *tableaux de bord* e *balanced scorecard.* Os gestores fixam objetivos, planeiam, acompanham os resultados e tomam ações corretivas com vista a melhores desempenhos.

2.1.2. Balanced Scorecard

Segundo Molina *et al.* (2016), as organizações requerem ferramentas para ajudá-las a comunicar e implementar as suas estratégias. O BSC e mapas estratégicos cumprem esta função e ajudam a

alinhar os interesses dos funcionários com os da organização. Por sua vez, isto permite que trabalhem de uma forma estruturada para alcançar os objetivos da empresa.

O BSC trata-se de um instrumento de gestão que fornece aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional sob quatro perspetivas, definidas por Kaplan & Norton (1992):

- Perspetiva financeira (ou do acionista) – Quais são as expectativas dos acionistas em termos de resultados financeiros?
- Perspetiva dos clientes – Como criar valor para os nossos clientes em simultâneo com o cumprimento dos nossos objetivos?
- Perspetiva dos processos internos – Em que processos devemos ser eficazes e eficientes de forma a satisfazer os clientes e acionistas?
- Perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional – Como ser eficazes e eficientes nos nossos processos de forma a satisfazer os clientes e acionistas?

Conforme Kaplan & Norton (2006) o processo de alinhamento inicia-se quando a gestão corporativa define os objetivos da organização, procurando criar sinergias entre as várias unidades operacionais e unidades de suporte. De acordo com Harrison (2004), o controlo estratégico permite que a estratégia seja integralmente informada quanto ao seu progresso, em direção à visão e aos objetivos organizacionais, conduzindo os processos e o comportamento de todos, alinhados com os objetivos.

As várias unidades de suporte e serviços partilhados, como recursos humanos ou finanças, têm que desenvolver os seus processos para apoiar as estratégias das unidades de negócios e as prioridades da organização. Devem ainda adotar um conjunto sistemático de processos, com o objetivo de criar valor por meio do alinhamento das suas estratégias com as das unidades de negócio, definindo assim o conjunto de caminhos estratégicos a percorrer. Para tal, terá que existir uma compreensão clara das estratégias corporativas e das unidades de negócios, descritas pelos seus mapas estratégicos e *balanced scorecards*. Cada unidade de suporte poderá assim determinar como ajudar as unidades de negócio a alcançar os seus objetivos estratégicos, por meio do desenvolvimento de planos estratégicos descrevendo como irão adquirir, desenvolver e prestar os seus serviços às

unidades operacionais. Estes passam a ser a base dos mapas estratégicos, dos *balanced scorecards*, das iniciativas estratégicas e dos orçamentos das unidades de suporte.

Finalmente, as unidades de suporte fecham o ciclo avaliando o desempenho das suas iniciativas funcionais, através de *feedback* dos clientes internos, avaliações pelos clientes e auditorias internas. Para melhor avaliar o desempenho, a organização deve estabelecer sistemas de medição adequados, que permitam identificar relações de causalidade nos mapas estratégicos do BSC, descrevendo os caminhos através dos quais as melhorias nas capacidades dos ativos intangíveis se traduzem em efeitos tangíveis para os clientes e para os resultados financeiros.

2.1.1. Sistemas de Medição de Performance

O objetivo primordial ao criar sistemas para medir o desempenho é implementar a estratégia. Ao definir as medidas a utilizar, os gestores estratégicos têm que ter em consideração aquelas que melhor representam a estratégia da organização. Um sistema de medição de desempenho é um mecanismo simples que ajuda a melhorar a probabilidade de implementar eficazmente a sua estratégia. "*A estratégia define os fatores críticos de sucesso, se esses fatores forem mensurados e recompensados, as pessoas estão motivadas para alcançá-los*" (Anthony & Govindarajan, 2007).

Segundo Krugman (2002), os indicadores de performance financeira são extremamente importantes, contudo, não podem ser considerados os únicos aspetos de avaliação de desempenho. Essa visão pode levar à tomada de decisões que maximizem os resultados a curto-prazo, ignorando os interesses corporativos de longo-prazo, dado que otimizar os lucros a curto-prazo não significa necessariamente um retorno ideal para os acionistas. Como tal, confiar apenas em indicadores financeiros não é suficiente para assegurar que a estratégia é executada corretamente. Devem ser aplicadas medidas para avaliar o desempenho operacional utilizando indicadores múltiplos e abrangentes, de financeiros a não-financeiros. Esta combinação é importante de modo a avaliar corretamente os resultados de decisões anteriores, permitindo uma melhor capacidade de prever e otimizar a performance futura.

A gestão estratégica de recursos humanos é a utilização do potencial das atividades de recursos humanos alinhada com os objetivos e valores estratégicos da organização, com a finalidade de estimular a participação de todos e melhorar o desempenho da organização (Almeida *et al*, 2008).

Este alinhamento favorece a criatividade, a inovação e a flexibilidade da estrutura. Contudo, para que tal aconteça, é necessário que a organização forneça condições para que as atividades de GRH possam ser implementadas e integradas. Se essa integração for alcançada com sucesso, irá auxiliar os colaboradores no desenvolvimento de competências e comportamentos necessários à eficácia organizacional. Posto isto, surge nas organizações, a necessidade de implementar e conhecer ferramentas de auxílio à comunicação e implementação das suas estratégias.

O BSC e mapas estratégicos têm um papel fundamental em ajudar a cumprir esse objetivo, alinhando os interesses e objetivos dos colaboradores com os da organização. Isso, por sua vez, permite que estes trabalhem de uma forma estruturada para alcançar os objetivos da empresa (Akhmetshin, 2016). A perspetiva do BSC está intimamente relacionada com os colaboradores (Kaplan & Norton, 1992) pelo que, no contexto do setor em que me irei focar, o BSC vai alterar as expectativas que os colaboradores têm da organização e a sua motivação, contribuindo em simultâneo para retê-los por mais tempo na organização. A implementação do BSC pode ainda ajudar a esclarecer e simplificar tarefas, melhorando as relações entre colaboradores e chefias, e aumentando a motivação do pessoal em todos os níveis hierárquicos.

2.3. A Gestão e Avaliação de Desempenho

A gestão de desempenho dos profissionais é uma tarefa crítica para qualquer organização, e tem como objetivo o engajamento e consequente melhoria de desempenho no trabalho.

Segundo Nascimento & Pereira (2015:250) "*A gestão de desempenho é um processo de gestão estratégica de pessoas pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia de cada um dos seus colaboradores e integra e alinha as práticas de gestão de pessoas com o projeto organizacional.*"

Ao adotarem procedimentos de gestão de recursos humanos, as organizações procuram alcançar os seus objetivos através dos seus profissionais. Os colaboradores, por outro lado, veem essas intervenções como "sinais" que sugerem que as empresas se preocupam com o seu bem-estar. A gestão de desempenho é vista como a intervenção mais importante para melhorar o desempenho individual no trabalho (Noronha *et al.* 2018). Isto ocorre porque efetivamente é criada uma base sólida para identificar as necessidades de desenvolvimento de competências, atuando também

como uma fonte de motivação para os colaboradores colocarem esforços ilimitados para alcançar os resultados desejáveis. Na presença de um sistema eficaz de gestão de desempenho existe transparência e justiça em relação às decisões que dizem respeito à carreira de cada um (Albrecht *et al.* 2015). Por sua vez, Cheng *et al*. (2007) defende que o desenvolvimento de competências dos colaboradores e os objetivos da organização alinhados facilitam a melhoria da performance organizacional.

As fases do sistema de gestão de desempenho foram definidas por Gunaratne & Du Pleassis (2007) como: a) Definição de objetivos estratégicos, operacionais e individuais, b) definição de indicadores de desempenho, c) *feedback* e comunicação, d) planos de formação e desenvolvimento, e) desenvolvimento de sistemas de remuneração e incentivos alinhados com a estratégia, f) gestão de carreiras e, por último, g) gestão da cultura organizacional.

Sendo vários os objetivos de uma gestão e avaliação de desempenho, Nascimento (2015) enumera os seguintes:

1. Alinhar o desempenho dos colaboradores com a estratégia da organização;

2. Melhorar a comunicação sobre os valores da organização;

3. Medir o desempenho individual e/ou das equipas;

4. Incrementar o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores e a sua motivação;

5. Fornecer dados para a tomada de decisão sobre a gestão de carreiras, recompensas, fluxos de trabalho, planos de desenvolvimento pessoal, recrutamento e seleção;

6. Gerir a cultura organizacional e estratégias de mudança;

7. Permitir a integração das práticas da gestão de pessoas.

2.4. Gestão e Retenção de Talento

Muitas empresas de sucesso reconhecido possuem departamentos de recursos humanos altamente desenvolvidos, onde a contratação é realizada com base em avaliações "científicas", incluindo baterias de testes psicotécnicos rigorosos, seguidos por diversas outras etapas. Contudo, poucas têm dado a importância necessária à felicidade dos seus colaboradores e à valorização dos seus talentos, provocando um elevado índice de rotatividade, já que os colaboradores encontram na concorrência melhores condições de trabalho.

As empresas tecnológicas requerem uma mudança urgente nos padrões comportamentais existentes no domínio da estrutura, estratégia e capacidades de seus colaboradores, especialmente no domínio da personalização dos programas de talentos e dos modelos de liderança existentes (De Smet & Gagnon, 2018). Samson *et al.* (2017) recomendam aos gestores que recuem de forma a fazerem um balanço e a serem autorreflexivos, para assim obterem *insights* sobre as melhores práticas de gestão, sabendo que cada situação é distinta e dinâmica.

Os recursos humanos estão a tornar-se um dos fatores mais importantes no sucesso das organizações, exigindo uma maior atenção sobre o sistema de gestão/retenção de talentos. Assim, os programas de desenvolvimento individual a longo prazo tornam-se cruciais, uma vez que as competências e qualificações do pessoal exigem uma melhoria contínua. (Borisova *et al.* 2017).

Surge-nos a necessidade de definir o conceito de talento, uma definição cada vez mais debatida nos dias de hoje. Foss & Lindenberg (2013) afirmam que talento é um conceito multidimensional e que a avaliação de talentos está aos olhos de quem a vê e analisa. Van der Sluis (2018) define talento como sendo uma aptidão natural ou habilidade que a pessoa possui, definido em unidade de peso que é dada a uma pessoa. O mesmo autor defende que os gestores são contratados para desbloquear e capturar o talento enquadrados com a missão e os objetivos da organização. Para Klein (1998), talento são as características, valores, competências e experiências anteriores das pessoas, que constituem o capital intelectual e que formam o diferencial competitivo.

Ulrich (2014), apresenta uma teoria dos “três C’s”, em que defende que o talento está dependente da coexistência de três componentes: Competência, Comprometimento e Contribuição. Assim, para um colaborador ser considerado um Talento, é necessário que todos estes elementos estejam

reunidos. Competência significa que os indivíduos têm o conhecimento, habilidades e valores necessários para conseguirem realizar funções na organização onde se encontram, mas também têm o conhecimento e a capacidade de estarem preparados para futuras funções. Já o comprometimento (ou *commitment*) está focado na construção de uma proposta de valor, de forma a garantir que os colaboradores dão o valor necessário à sua organização e se empenham nas suas funções, por saberem que contribuem para o aumento da vantagem competitiva da organização (Ulrich & Smallwood, 2012).

No estudo elaborado por Van der Sluis (2018) é apresentada uma metáfora bastante interessante: Talentos são como sementes. Se toda a envolvente estiver favorável, as sementes germinam. O processo de germinação consiste numa sucessão de etapas que inicia com o desenvolvimento do embrião, o início da formação de um novo ser, que desde logo é influenciado por condições internas e externas. Os indivíduos podem tornar-se talentos nas organizações se todas as condições estiverem em sintonia: internas, externas e motivacionais. Isto significa que uma força de trabalho diversificada exige abordagens personalizadas de gestão de talentos. A melhor abordagem de talentos não existe em termos absolutos. Em geral, uma abordagem de gestão de talentos leva ao envolvimento de colaboradores que se ajustam à organização e os gestores que conseguem germinar o talento dessa forma, levam, sem dúvida, a empresa para o futuro.

Morgan (2006) usou também a metáfora das organizações enquanto organismo, conforme demonstrado na figura 1. Utilizou os estágios de crescimento das sementes fazendo a analogia às diferentes fases das políticas de RH. Este autor classifica o talento nas organizações em três domínios principais: 1) recursos humanos, 2) capital humano e 3) ativo humano. Recursos humanos são as sementes que se planta na organização aquando do processo de recrutamento (fase 1) e o conhecimento, competências e outras características dos indivíduos que foram obtidos pelos indivíduos nos níveis de escolaridade e experiências profissionais (fase 2). O capital humano relaciona os comportamentos sociais e atitudes de trabalho dos funcionários da organização, esses tópicos incluem, por exemplo, *engagement*, *commitment*, motivação, liderança pessoal e profissional, confiança, justiça, saúde e felicidade (fase 3). É necessário todo um processo de avaliação e comunicação (fase 4). O capital humano surge após essa relação de comprometimento de ambas as partes e de investimento recíproco. Os ativos humanos são os resultados dos recursos humanos com a ajuda da empresa. A empresa é um contexto onde os colaboradores podem

aprender, desenvolver, crescer e florescer, ou não. Se a organização trabalhar para o talento, isso faz da organização um lugar atraente para se trabalhar, então, vai gerar valor em termos de ativos humanos (fase 5). Este processo requer ao longo de todas as fases uma orientação dos líderes que atraem e motivam as pessoas para agregar valor ao negócio. Portanto, quando a gestão de recursos humanos termina, a liderança começa.

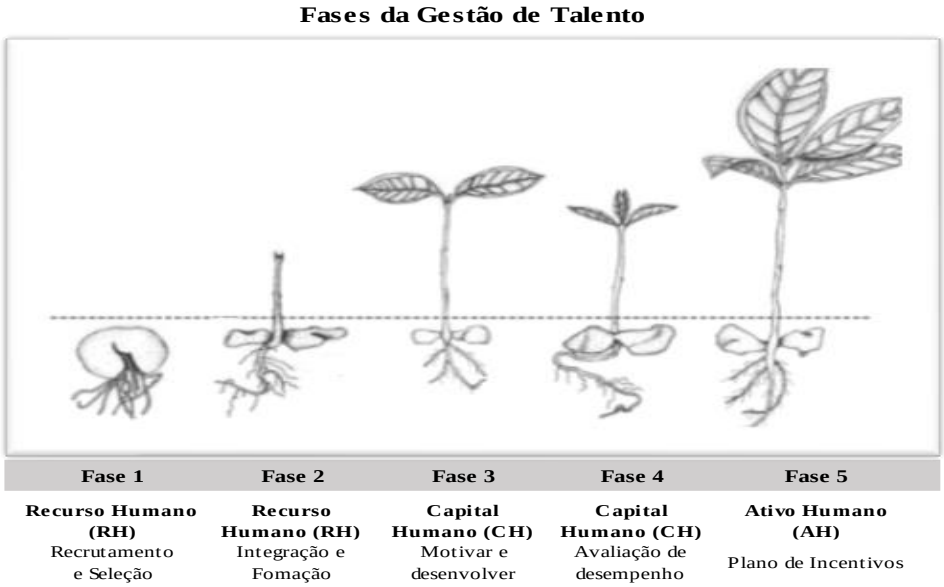


Figura 1- Fases da Gestão de Talento

O investimento em capital humano tem profundas implicações nas organizações, tendo isso em mente, os profissionais, devem ser vistos como um ativo em qualquer organização. Esta teoria tem vindo a ser defendida por diversos autores, tais como Jacobs & Roodt afirmando que "*nenhuma tecnologia pode substituir a comunicação qualificada, a resolução de problemas e a aposta nos colaboradores. Alinhar o relacionamento entre um indivíduo e a organização aumenta a probabilidade deste entrar e permanecer na organização*". A retenção de talentos é considerada um dos maiores desafios que afetam as organizações (Das *et al*. 2013), e daí surgiu o grande interesse em estudar todos os fatores influenciadores da perda de capital humano que afetam organizações de todo o mundo.

Torna-se importante definir o significado de rotatividade de pessoal e do indicador *turnover*. Rotatividade de pessoal refere-se à incapacidade de uma organização de manter os seus

colaboradores, já o índice de *turnover* é definido como "um *rácio que demonstra a percentagem de colaboradores que abandonam a organização anualmente, expresso em percentagem, dividindo o número de colaboradores que saíram ao longo do ano pelo número total de colaboradores que estavam na organização no início do mesmo ano"*. (Altarawmneh & Al-Kilani, 2010, 47).

A rotatividade de pessoal decorre diretamente da intenção dos funcionários deixarem a organização. A intenção de sair é definida como "*a decisão de um funcionário de deixar o emprego atual e olhar para frente para encontrar outro emprego num futuro próximo*" (Rizwan *et al.* 2014). Essa decisão pode ser incentivada pela insatisfação no trabalho e causada por aspetos como falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, baixa remuneração, trabalho entediante, supervisão deficiente e falta de oportunidades de progresso na carreira (Smit *et al*. 2015). Existem assim vários fatores que afetam a retenção de funcionários, que incluem remuneração, oportunidades de carreira, condições materiais de trabalho e formação e desenvolvimento (Pierre & Tremblay, 2011). Takawiara *et al.* (2014) sugerem fatores mais emocionais tais como a sua satisfação no trabalho, *commitment*, pressão psicológica, sensação de respeito, apoio organizacional e relação com chefias.

Também a forma como as pessoas veem o trabalho tem vindo a mudar, e a sua satisfação já não é proporcionada apenas por trabalhar para receber o pagamento. Ao invés, os funcionários preferem um trabalho que seja desafiante, oferecendo oportunidades de crescimento, recompensa de forma justa e que permita que alcancem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. As elevadas taxas de rotatividade são uma passagem direta para a desmotivação do pessoal remanescente, uma vez que resultam em maiores cargas de trabalho para os que continuam na organização. Para além disto, conforme é apontado por Marinucci *et al.* (2013), todo o processo de entrevistas, recrutamento, integração e formação na contratação de novos colaboradores leva a um esforço e desgaste financeiro para a organização.

É essencial que as organizações retenham talentos para obter uma vantagem competitiva. Essencialmente, as organizações precisam de se concentrar na retenção de colaboradores qualificados e mantê-los envolvidos nos seus trabalhos e objetivos. Dhanpat *et al.* (2018) forneceu no seu estudo *insights* sobre os fatores que afetam o *turnover*. As descobertas do estudo sugerem que certos fatores de retenção são cruciais para influenciar a intenção dos colaboradores abandonarem a organização. Tais fatores incluem remuneração, progressão na carreira, apoio e

comunicação com os superiores hierárquicos, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e formação. O autor defende que para aumentar a retenção e reduzir a taxa de rotatividade, as organizações devem garantir boas remunerações e recompensas, um ambiente de trabalho em que se possa crescer e evoluir e um *work-life balance* ajustado.

2.5. Recompensas e Compensação não monetária

2.5.1. Formação

A última condição para o desenvolvimento dos talentos está relacionada com o sentido de contribuição. A contribuição ocorre quando os colaboradores sentem que as suas necessidades pessoais estão a ser satisfeitas através da sua participação na organização (Ulrich, 2014).

O autor afirma que, por forma a melhorar o desempenho dos recursos humanos e consequente eficácia organizacional deve existir:

- ✓ Mobilização da inteligência dos sujeitos e adesão ao projeto organizacional;
- ✓ Flexibilidade no trabalho e combate ao trabalho rotineiro e empobrecido;
- ✓ Desenvolvimento do espaço de autonomia dos sujeitos;
- ✓ Rotação de tarefas e de postos para aumentar a polivalência e garantir aprendizagem organizacional e enriquecimento do trabalho;
- ✓ Participação nos lucros da empresa;
- ✓ Desenvolvimento do potencial e das competências;
- ✓ Formação e treino como suporte da rotação de postos;
- ✓ Partilha da informação;
- ✓ Promoção da comunicação ascendente e transversal;
- ✓ Evitação da autonomia e da falta de transparência na gestão.

O autor Huselid (1995) argumenta que, práticas como a formação formal e informal, como a formação básica de competências, a formação em contexto de trabalho, *coaching*, *mentoring*, gestão do desenvolvimento, todas elas influenciam o desenvolvimento dos colaboradores, com impacto no desempenho organizacional.

A mudança é uma realidade incontornável no quotidiano das organizações, devendo estas estar preparadas para acompanhar as tendências e superar os desafios que surjam. As organizações não podem ficar estáticas, pois isso terá implicações nos seus resultados. Neste sentido, devem ser rápidas, inteligentes, ágeis, inovadoras, atentas e perspicazes ao meio e às necessidades de mudança (Almeida *et al.* 2008). Para tal, é necessário e inevitável que invistam nos recursos humanos.

Segundo Aragón-Sánchez *et al.* (2003) o conhecimento é o fulcro de qualquer organização, pois garante a sustentabilidade organizacional e a diferenciação perante a concorrência. É antes e durante os períodos de mudança que se deve apostar na aquisição de novo conhecimento de forma a destacar uma organização no mercado onde se insere. Face ao exposto, as organizações deverão promover a aprendizagem, fomentar o conhecimento e incentivar a inovação. As formações, tanto as de nível profissional como de nível escolar, são imprescindíveis para a sustentabilidade das organizações, uma vez que se consubstanciam a aposta nas pessoas, permitindo a aquisição de novos conhecimentos. Tanto as organizações como as escolas têm semelhanças uma vez que geram conhecimento e são promotores de mudança (Baptista, 1997).

Em suma, as vantagens apontadas por diversos autores são:

- ✓ Adaptação a novas tecnologias e métodos de trabalho;
- ✓ Aumentar e fomentar a inovação;
- ✓ Aumentar a dedicação profissional;
- ✓ Melhorar substancialmente a motivação dos trabalhadores. A formação aumenta a segurança e acima de tudo a satisfação dos colaboradores. Quanto mais satisfeitos estiverem os trabalhadores, mais estes contribuirão para o sucesso organizacional, o que contribui para a consequente diminuição do nível de absentismo e do índice de turnover;
- ✓ Menor supervisão – trabalhadores bem formados, necessitarão de menor supervisão, sendo benéfico para a organização a nível de tempo e esforço;
- ✓ Menos erros e falhas – como os trabalhadores detêm a formação necessária para prosseguirem o trabalho, a probabilidade de ocorrer um erro no trabalho torna-se menor;
- ✓ Possibilidades de promoção – os trabalhadores que recebem formação no trabalho, desenvolvem melhores competências para prosseguirem o trabalho, podendo levar a uma futura promoção;

- ✓ Aumento da produtividade – a formação aumenta a eficiência e produtividade do trabalho prestado pelos trabalhadores. Menor desperdício de tempo e recursos quando os trabalhadores se encontram devidamente preparados.

2.5.2. Outro tipo de recompensas

Stackpole (2017) apresentou vários exemplos de empresas que dão grande importância a este tipo de recompensas, tendo referido com exemplo a Ash Brokerage, uma empresa do setor de seguros que está empenhada em atrair e reter talento de IT, oferecendo salários competitivos e também outros bónus. O vice-presidente da empresa admite que a compensação por si só não é suficiente para manter todo um *staff* feliz e comprometido. A mesma autora defende ainda que horários de trabalho flexíveis e oportunidades de participar em conferências e em programas de formação em liderança, ambientes e escritórios modernos, com espaços de lazer, como mesas de Ping-Pong e jogos de consolas, demonstram uma cultura corporativa que coloca ênfase na tecnologia e tenta priorizar as necessidades individuais dos funcionários, de forma a aumentar a retenção de IT.

"*O salário e os incentivos são uma maneira de atrair pessoas... mas é fundamental ter uma variedade de vantagens e benefícios para que a sua empresa se destaque da multidão*". Jason Hayman, consultor de recrutamento do setor de informação e tecnologia na *TEKsystems*.

A *Netflix* e o *Facebook* apresentam essas vantagens aos seus empregados por via da disponibilização de horários de trabalho alternativos, prazos prolongados para estadias sabáticas ou licenças de maternidade/paternidade e reembolso de despesas com taxas de adoção. Porém, a chave para uma estratégia bem-sucedida de vantagens passa por mapear incentivos para a cultura da empresa, garantindo que o que é oferecido é o que é realmente importante para os funcionários.

3. Método

3.1. Metodologia

Este projeto foi desenvolvido numa empresa tecnológica nacional, especialista em aplicações móveis nos segmentos de marketing, entretenimento e financeiro. A metodologia adotada é baseada num estudo de caso de enfoque qualitativo. Segundo Yin (1994), no estudo de caso, tal como a expressão indica, analisa-se o "caso" em detalhe, pormenorizadamente e no seu contexto natural, reconhecendo-se a sua complexidade e recorrendo a todos os métodos que se revelem apropriados. A finalidade da pesquisa é sempre abrangente, visando preservar e compreender o "caso" no seu todo e na sua singularidade. "*O estudo de caso não é uma metodologia específica, mas uma forma de organizar dados preservando o carácter único do objeto social em estudo*" (Punch, 1998, 150).

3.2. Caracterização da amostra

A população em estudo centraliza-se no total de colaboradores dos *headquarters* da respetiva organização, tendo sido escolhidos dois departamentos para a elaboração do sistema de controlo de gestão: *Innovation* e Recursos Humanos. Esta seleção foi efetuada conjuntamente com a pessoa de RH entrevistada, por serem considerados departamentos fulcrais para a organização. O departamento de *Innovation* tem um papel importantíssimo no desenvolvimento e apresentação de propostas de novos serviços e produtos. Já o departamento de Recursos Humanos, apesar de ser considerado um departamento de suporte, é o departamento mais ligado às pessoas, o ativo mais importante de qualquer empresa.

3.3. Técnicas de Recolha de Dados

Para a elaboração deste projeto recorreu-se a uma entrevista semiestruturada ao diretor atual do departamento de RH, que teve por base o guião apresentado no anexo 1, elaborado previamente e de acordo com os tópicos principais que queríamos aprofundar. "*Uma entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo*" segundo Bogdan *et al.* (1994).

Recorreu-se também à análise de base de dados, relatórios de gestão e contabilísticos da empresa. Esta análise documental é definida por Bardin (2009) como um conjunto de operações com o objetivo de representar um certo conteúdo de forma diferente do original, elaborando assim um novo documento com o máximo de informações pertinentes sobre a temática abordada.

Por fim, para concretização do projeto final, na elaboração do BSC recorreu-se a uma ferramenta online em formato demo, que permite a criação de mapas estratégicos, indicadores chave de desempenho, análises de KPIs e relatórios de gestão. Esta ferramenta conforme apresentado na figura 2 é utilizada por várias empresas conceituadas no mercado nacional e internacional.



Figura 2 - Logótipo e marcas que utilizam o BSC designer online

3.4. Técnicas de Tratamento de dados

Para a realização deste trabalho recorreu-se à técnica de análise de conteúdo. Segundo Olabuenaga & Ispizúa (1989), a análise de conteúdo consiste numa metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda a diversidade de documentos. Conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. Esta metodologia de pesquisa faz parte de uma busca teórica e prática.

Como método de investigação, a análise de conteúdo compreende procedimentos especiais para o processamento de dados científicos. Pode-se considerá-la como um único instrumento, mas

marcado por uma grande variedade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto, seja qual for a comunicação. A grande vantagem desta técnica é possibilitar a apresentação resumida e estruturada dos dados recolhidos de diversas fontes.

4. Diagnóstico da Organização

4.1. Breve apresentação

A empresa *Wewin*, de ADN português, é conhecida como a empresa portuguesa mais internacionalizada. Foi fundada em 2002 por um cidadão português e um grupo de empreendedores, tendo por missão a disponibilização de conteúdos de entretenimento digital a operadores Europeus numa ótica de marca branca. Ao longo dos anos o seu principal objetivo foi a sua expansão e contínua internacionalização. Em 2003 tornou-se líder na distribuição de conteúdos de entretenimento digital, na sequência do desenvolvimento de uma plataforma própria de distribuição. Em simultâneo, decidiu internacionalizar-se e iniciou operações na América Latina, abrindo o seu primeiro escritório fora do território nacional em 2004, na Colômbia. No ano seguinte continuou a sua expansão pela América Latina abrindo mais um escritório, desta vez na Argentina. Nesse mesmo ano decidiu arriscar e diversificar para a distribuição de conteúdos de entretenimento digital diretamente ao consumidor final na Europa. Posteriormente, internacionalizou esse negócio e em paralelo abriu mais escritórios na América Latina e na Europa, nomeadamente no Paraguai, Bolívia, Chile e Turquia. O ano de 2007 foi um ano importante, pois conseguiu expandir o seu negócio para o Médio Oriente abrindo escritórios no Dubai. Já na América e Europa, abriu mais 3 escritórios.

Com uma presença cada vez mais global, um conhecimento profundo do canal *mobile* e relações estreitas com operadores móveis e grupos de media, decidiu diversificar para o negócio de *Mobile Marketing*.

Em 2009 e 2010, por forma a alavancar ainda mais a sua experiência em marketing e no canal *mobile*, apostou em novos produtos de *Mobile Money* usando a rede global própria e desenvolvida por si, conseguindo ainda reforçar a sua posição no Médio Oriente, em África e na Ásia com a abertura dos escritórios na Arábia Saudita, Angola e Malásia. No ano seguinte, aumentou o número de pessoas integralmente dedicadas a atividades de desenvolvimento, abrindo um escritório próprio em território nacional dedicado somente a desenvolvimento, focando-se em atividades de inovação e desenvolvimento de produtos para telemóveis, internet e soluções interativas, assim como em identificar/pesquisar novas tecnologias e tendências da indústria. A criação deste laboratório foi

considerada essencial para manter o elevado ritmo crescimento da empresa, tendo levado a um investimento de cerca de 4,5 milhões de Euros em Investigação e Desenvolvimento.

Em 2012 apostou numa área ligada ao governo, cujo objetivo é ajudar os governos de todo o mundo a melhor comunicar com os seus cidadãos. Desenvolveu uma *app* para o governo do Cazaquistão, que dá dicas de felicidade aos cidadãos, e uma loja do cidadão online para o governo do Dubai, na qual se preenchem os formulários para os casamentos. Foi reconhecida com o Prémio de Melhor Empresa Internacional na II Gala do Empreendedorismo.

Já nos anos seguintes, apostou nas soluções de *Mobile Marketing* e *Mobile Money*, com uma maior diversificação dos *Mobile Portals* geridos pela empresa. Aumentou ainda a oferta de Master *Aggregation* para os operadores móveis de todo o mundo, permitindo-lhe alargar o seu âmbito de atuação e tornar-se num parceiro fulcral no seu setor de atividade.

Ao longo dos anos, o CEO apostou em reforçar a posição de líder nos mercados em que opera, aumentar a penetração de negócio em grandes clientes como operadores móveis, governos e operadores de media, aumentar a oferta de produtos em todo o mundo, alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, investindo e apoiando *Startups*, introduzindo no portfólio de serviços a área de negócio *Tech Services*.



"Reforçar a nossa liderança nos mercados em que opera"[1]

Apostou no contínuo reforço da sua posição nos mercados em que a empresa tem operações, de forma a identificar e aproveitar as novas oportunidades que surgiram nos vários países e capitalizar nas equipas locais.

[1] Informação retirada do Relatório de Gestão da empresa "*Wewin*" 2015

"Aumentar a penetração de negócio em grandes clientes como operadores móveis, governos e operadores de media"[2]



Aumentou o número de projetos desenvolvidos com operadoras móveis e com os grandes grupos de media mundiais, através das soluções de monetização móvel que pretendem responder às diferentes e constantes necessidades dos mesmos e, inclusive, conseguindo antecipar alguns seus pedidos.

"Aumentar a nossa oferta de produtos em todo o mundo, alinhado com os objetivos estratégicos da empresa"[3]



Reforçou a sua presença em vários eventos móveis, tais como o MWC desde 2014. o *Money event* (pela CTIA) e Africa Com, reforçando a marca *Wewin* e a promoção da nossa oferta de produtos em todo o mundo, alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa.

4.2. Análise interna

Desde a data de fundação até aos dias de hoje, a empresa *Wewin* possui um controlo de gestão baseado na análise de KPIs exclusivamente financeiros. Do que foi apurado junto do CFO, nas reuniões de administração apenas são debatidos resultados financeiros, nomeadamente a margem de contribuição e o valor investido em cada região e por serviço. Os resultados são analisados após o fecho mensal contabilístico e é sempre comparado com o valor projetado em *forecast* e em *budget*. Até aos dias de hoje nunca houve uma reunião de apresentação de resultados a todos os colaboradores.

A sua visão passa por ser reconhecida como uma referência global e pioneira no serviço móvel e tecnológico, desenvolvendo soluções eficazes, escaláveis, flexíveis e adaptáveis às necessidades e aos objetivos estratégicos dos seus clientes, a missão consiste em maximizar a criação de valor

[2] Informação retirada do Relatório de Gestão da empresa "*Wewin*" 2015

[3] Informação retirada do Relatório de Gestão da empresa "*Wewin*" 2015

para os seus clientes – operadores móveis, grupos de media, marcas, governos/ONGs e consumidor final – com soluções eficazes de monetização móvel, que tiram partido da sua tecnologia, da rede global de ligações que mantêm com operadores móveis, da grande experiência e da presença local.

Já como valores, divulga no seu site e relatório de gestão, os seguintes:

- ✓ Impacto: Estão empenhados em criar maior valor para os clientes.
- ✓ Flexibilidade: Ajustam-se às necessidades, desafios e objetivos dos clientes, bem como às tendências do mercado e à evolução tecnológica.
- ✓ Ambição: Ambicionam ser a referência global e o prestador de serviços preferencial de soluções de monetização móvel para os clientes.
- ✓ Empreendedorismo: Têm a capacidade para identificar e explorar oportunidades de negócio de elevado potencial.
- ✓ Global: Têm uma presença global e uma equipa multicultural.
- ✓ Capital Humano: Cultivam o talento e investem fortemente no desenvolvimento e crescimento das pessoas.

A variação do número de colaboradores em *headquarters* desde 2014 à data de 30 de junho de 2018 e a respetiva percentagem de *turnover* é apresentado na figura 3. Como é possível observar, o índice de turnover tem aumentado desde 2015 progressivamente, atingindo no final do primeiro semestre de 2018 aproximadamente 50%.

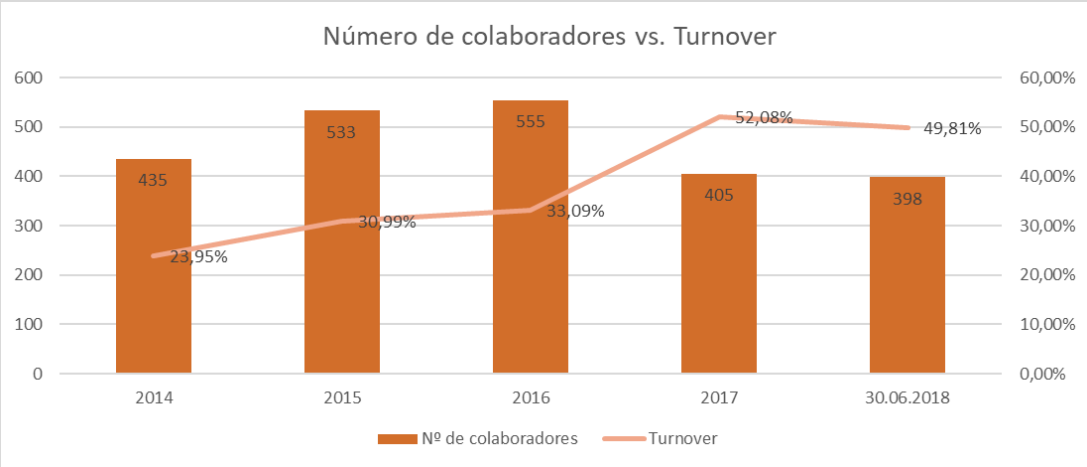


Figura 3 - Gráfico que representa o número de colaboradores vs. Índice de Turnover

Referente à estratégia praticada, a ex-diretora de estratégia corporativa, referiu numa entrevista publicada no dia 20.08.2017 *in dinheiro vivo*, "*decisões estratégicas importantes ditaram o percurso da empresa até hoje: nascer global, apostar forte em mercados emergentes e serem os primeiros a implementar-se, escolher talento local para dirigir os escritórios locais. A Wewin nasceu para se dedicar a produtos e serviços para telemóveis, por isso tinha de ser para o mundo. Começámos pela América Latina e continuámos com outros mercados emergentes, porque era o que fazia mais sentido. Foi uma aposta vencedora*".

De forma a analisar as políticas de Recursos humanos, procedeu-se a uma entrevista semiestruturada ao diretor do departamento de recursos humanos, o qual afirmou "*apresentamos um plano de formações inicial, aquando a entrada de cada colaborador. São preparadas meetings com o manager da área, onde explicam o funcionamento dos departamentos e dos serviços prestados em cada um. Estas formações são de caráter obrigatória e tornam-se interessantes uma vez que, não são apenas relacionadas com o departamento onde se vai iniciar carreira, mas como em todos os outros, incluindo os departamentos relacionados com a área de negócio em concreto*". Após estas formações não existe qualquer tipo de avaliação dos conhecimentos adquiridos nem do formador.

Nos momentos seguintes, não existe qualquer outro plano de formação, mesmo nos casos em que são detetadas lacunas na avaliação dos colaboradores e mesmo na existência de necessidade de atualização de conhecimentos e desenvolvimento de competências para a realização das suas tarefas.

Relativamente à avaliação, esta é efetuada uma vez no ano. Num primeiro momento existe a avaliação por parte do manager e posteriormente uma autoavaliação. São estipulados sete objetivos pelo *manager* de cada departamento para a respetiva equipa, tendo cada um, um peso de 15% à exceção de um, de 10%. Estes objetivos são comuns a toda a equipa e apenas referentes ao departamento, não entrando na avaliação dos colaboradores a sua contribuição para os objetivos organizacionais. Sobre esta temática foi referido pelo diretor de RH que não existe qualquer controlo sobre existência de *feedback* por parte do avaliado e avaliador, face aos resultados da avaliação registada em sistema.

A gestão de carreiras deve responder às necessidades de desenvolvimento individual, sendo o conceito de carreira de extrema importância, procedeu-se também à abordagem deste tema na entrevista ao diretor. Este partilhou um modelo que existe na organização, apresentado na figura 4. contudo deixou claro que, o modelo não é divulgado com os restantes colaboradores existe apenas para consulta do departamento de R.H. Na *Wewin* não estipula metas com intuito de progressão na carreira com base no seu desempenho, é algo que está desenhado. Não tendo em conta o perfil do colaborador nem as necessidades de desenvolvimento individual de cada um, visando a retenção de talento.

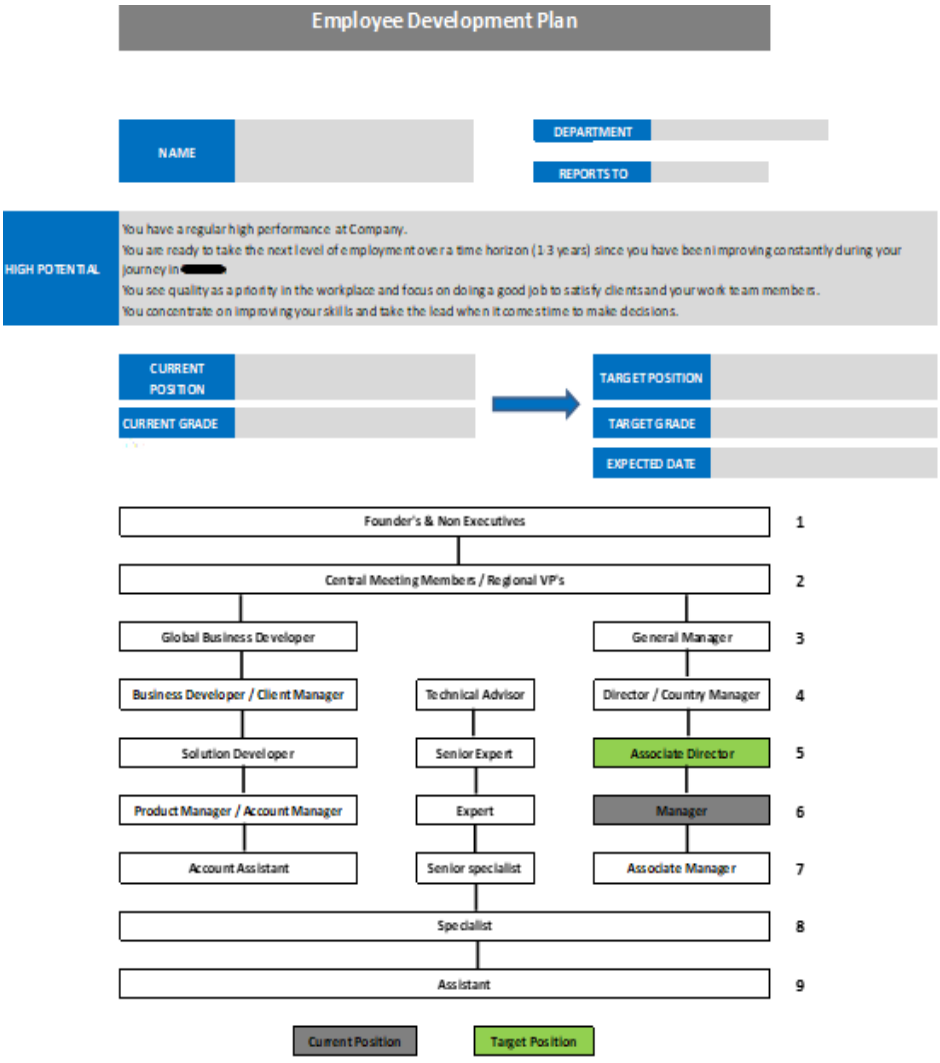


Figura 4 - Plano de carreiras atual da Wewin

4.3. Análise Crítica

A realização deste *As is* tornou-se essencial para apurar as lacunas existentes na organização *Wewin*. Sendo uma empresa jovem, em constante crescimento deveria ver os seus colaboradores como um alicerce que auxilia a sustentar eventuais volatilidades do mercado em que atua.

Propõe-se uma redefinição da visão, da missão e dos valores, visto que apenas fazem referência à ambição de internacionalização e à apresentação de serviços eficazes. Deve-se introduzir a importância do fator humano e ter em conta que esta redefinição deve ser marcante e diferenciadora da concorrência.

De forma a analisar a estratégia da organização recorreu-se a uma pesquisa de estratégias adotadas pelas diferentes organizações. Tendo por base a divulgação pelo *Great Place to Work®Portugal*, e sendo uma organização pertence ao mesmo setor de atividade, tecnologia, consultoria e desenvolvimento, mencionamos a Roff, que já foi considerada vários anos consecutivos, uma das melhores empresas para se trabalhar em Portugal. Em 28 de junho de 2013, numa notícia partilhada no seu site, afirma que "*a política de Recursos Humanos e estratégia de comunicação interna implementada, que privilegiam uma cultura de informalidade e a valorização do bem-estar e motivação dos colaboradores*.[4]" e o seu CEO Francisco Febrero[5] citou na mesma publicação "*Figurar na listagem europeia das melhores empresas para trabalhar pelo segundo ano consecutivo é o reconhecimento do esforço que fazemos para dar as melhores condições aos nossos colaboradores. Todos são importantes para o crescimento da empresa e por isso continuaremos a encontrar novas estratégias para apoiar, estimular e fortalecer o seu talento e dedicação à empresa*". Constata-se que na *Wewin*, a comunicação e divulgação de políticas de R.H. é algo inexistente e o impacto dos R.H. na definição e alcance da estratégia, não existe ou não está

[4] In https://www.roffconsulting.com/pt-pt/noticias/roff-e-uma-das-10-melhores-empresas-para-trabalhar-na-europa

[5] In https://www.roffconsulting.com/pt-pt/noticias/roff-e-uma-das-10-melhores-empresas-para-trabalhar-na-europa

mencionado tal como exposto na análise interna. Em oposição, a Roff, expressa e divulga claramente essa mensagem, reforçando a importância dos seus R.H.

O organograma de empresa é também algo de extrema importância, auxilia a definição de responsabilidades por toda a equipa, a tornar toda a estrutura organizacional transparente e permite a perceção clara das áreas de negócio. Conforme referido na análise interna no ponto anterior, a inexistência de um organograma leva a uma desresponsabilização, desorganização e falha de procedimentos, o que é necessário combater. Para isso, será apresentado na proposta de intervenção a sugestão de um organograma que deve ser apresentado aos colaboradores.

O sistema de controlo de gestão existente neste momento encontra-se bastante desadequado. Não espelha um alinhamento entre os objetivos departamentais e os objetivos estratégicos da organização, nem tão pouco os partilha. Sendo apenas considerados indicadores financeiros na discussão de resultados, nos dias de hoje, tal já não é aceitável, com toda a informação que é partilhada. As organizações já deveriam ter a perceção de que KPIs não financeiros são tão importantes como os financeiros e que contribuem igualmente para melhores resultados da organização.

O processo de Gestão de Desempenho é residual, não existe uma avaliação de desempenho das pessoas, controlo desse processo, nem um alinhamento das práticas de gestão de pessoas com o projeto organizacional.

A comunicação no processo de avaliação de desempenho é fulcral, o que permite identificar necessidades de desenvolvimento, que quando identificadas e inumeradas em tempo útil, permitem a tomada de ação no sentido de melhorar conhecimentos e competências, através de um plano de formação ajustado às necessidades de cada um. Na organização não está a haver uma avaliação obrigatória, um feedback sobre o desempenho de cada um, nem um levantamento das competências que devem ser desenvolvidas. Não existe um investimento no desenvolvimento dos colaboradores, o que consequentemente, conduz à desmotivação e à procura por parte destes de outras empresas que invistam na sua formação e valorização. Nos últimos anos a quantidade de pessoas a sair de forma voluntária aumentou drasticamente, como apresentado na figura 3 com base no cálculo do *turnover*.

5. Proposta de intervenção

Conforme referido no capítulo anterior, foi detetada uma falha na comunicação e na atenção dada à importância que deve existir no alinhamento dos comportamentos individuais, departamentais em função da estratégia da *Wewin*. A informação divulgada pela empresa transmite a noção de valorizar apenas dados quantitativos e financeiros, não fazendo qualquer menção a dados qualitativos, partilha a história financeira e geográfica, não havendo referência às relações humanas, ao seu valor e contributo para o crescimento e evolução da empresa.

A proposta de intervenção tem como finalidade construir um instrumento de controlo de gestão que auxilie no alinhamento dos objetivos operacionais com a visão e estratégia da empresa, como tal foi escolhido o BSC, a conceção de um sistema integrado de GDI e ainda o desenho de uma função intimamente ligada à gestão de talento e focada na felicidade dos colaboradores.

5.1. Missão, Visão e Valores

Face ao exposto, apresenta-se a proposta de uma redefinição da visão, missão e valores, que deveria ser divulgada e partilhada com todos os colaboradores da organização. O racional foi o de propor algo que fosse de fácil captação e sucinto, de forma a ficar na memória de todos os *stakeholders*.

Sendo a visão a imagem do futuro que se deseja alcançar e a missão a razão de existir da empresa, tem-se como objetivo simplificar as mesmas e apresenta-las de uma forma que esteja relacionada com os colaboradores, dando enfâse à sua contribuição para o futuro. É de extrema importância que estas “mensagens” sejam divulgadas e que os colaboradores e as suas práticas se identifiquem com as mesmas, tal como com os valores redefinidos.

Face ao exposto, a visão deveria ser corrigida para “Tornar-se o melhor parceiro dos nossos clientes, desenvolvendo soluções eficazes e adaptáveis às necessidades de cada um e ser considerada uma ótima empresa para se trabalhar” e a missão “A empresa *WeWin* ambiciona ser mestre no desenvolvimento de soluções eficazes de IT e telecomunicações, comprometida com a satisfação dos seus clientes, aliando inovação, tecnologia avançada e profissionais dedicados e *experts* no negócio”.

Já os valores sugere-se serem alterados para os seguintes: respeito pelos clientes, honestidade, inovação, espírito de equipa, profissionalismo e valorização das pessoas. É importante que os colaboradores se sintam envolvidos na estratégia da organização e que estejam enquadrados com os seus valores e ambições, pois só desta forma vestirão a camisola e tomarão as iniciativas necessárias para atingir todos os objetivos desejados, não se limitando apenas a fazer o trabalho que lhes é atribuído. Por último, mas não menos importante, o propósito afeta não só o *engagement* dos colaboradores, mas também com todos os *stakeholders*, reforçando a necessidade de comprometimento, por forma a estabelecer relações duradoras e de confiança.

5.2. Organograma

O organograma da organização foi solicitado aquando entrevista com o CFO, este deu a indicação de que não existe nenhum organograma a partilhar com os colaboradores o que leva a que muitos desconheçam a estrutura da própria organização onde trabalham e as diferentes áreas de negócio. Neste caso, torna-se igualmente importante a elaboração de uma proposta de um organograma, apresentado na Figura 5.

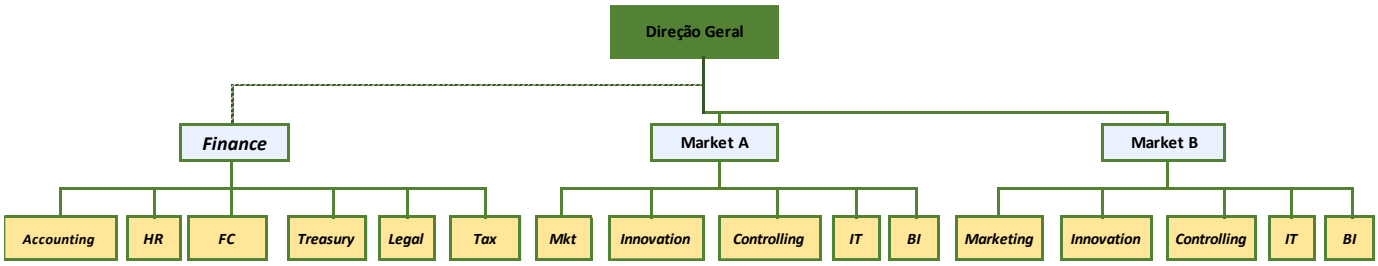


Figura 5 - Proposta de organograma

Este organograma foi construído tendo em conta a estrutura pouco formalizada e o alto grau de especialização horizontal característico das empresas adhocráticas. Sendo a empresa *Wewin* focada na resolução de problemas e na obtenção de resultados, o objetivo será simplificar processos e tornar rápida a deteção de novas oportunidades, através do incentivo à criatividade individual como caminho para a renovação organizacional, pode-se considerar claramente como uma Adhocracia.

No topo foi colocada a direção geral onde estão presentes os fundadores da empresa, imediatamente abaixo foi dividida pela área de financeira e pelas áreas de negócio. Na área financeira estão incluídos todos os departamentos de suporte à empresa nomeadamente, *accounting*, *human resources*, *finance control*, *treasury*, *legal* e *tax*. Já em cada área de negócio estão incluídos todos

os departamentos que contribuem diretamente para as mesmas, nomeadamente, *marketing*, *innovation*, *controlling*, IT e BI.

5.3. Mapa estratégico

O passo seguinte foi a elaboração de um mapa estratégico para a organização, foram estipuladas as orientações estratégicas apresentadas na figura 6, indo de encontro com as necessidades e objetivos da organização.

Financeira 30%	Clientes 30%	Processos internos 20%	Aprendizagem e desenvolvimento Organizacional 20%
Crescimento	Líder de mercado	Organização	Inovação
Rendibilidade	Inovação	Eficiência	Tecnologia
Redução de custos	Gerar valor aos clientes	Qualidade	Aprendizagem
Gerar Valor	Satisfação	Inovação	

Figura 6 - Orientações estratégicas

A empresa *Wewin* atribuiu sempre um maior peso aos resultados financeiros. Sendo um dos objetivos deste projeto sensibilizar a gestão para a importância de existirem outros aspetos que contribuem positivamente para a sustentabilidade dos resultados financeiros da organização, foi definido o peso de 30% à perspetiva financeira, 30% à perspetiva de clientes, 20% à perspetiva de processos internos e os restantes 20%, à perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional. Apresentando-se na figura 7 os objetivos estratégicos definidos e as suas respetivas ligações de causa-efeito.

O BSC é um modelo de gestão estratégica que auxilia na mensuração dos resultados da empresa traduzindo a sua estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas. Reuniram-se assim, todas as condições necessárias para construir o BSC Corporativo (Figura 8) e os departamentais, tendo sido escolhidos o departamento de recursos humanos e de *Innovation*. O foco deixou de ser apenas métricas unicamente financeiras, passando a ter um grande peso os KPIs não financeiros. O segredo destes BSCs será alcançar o alinhamento entre o planeamento estratégico e as atividades operacionais da organização, traduzindo a sua missão e estratégia em objetivos e indicadores.

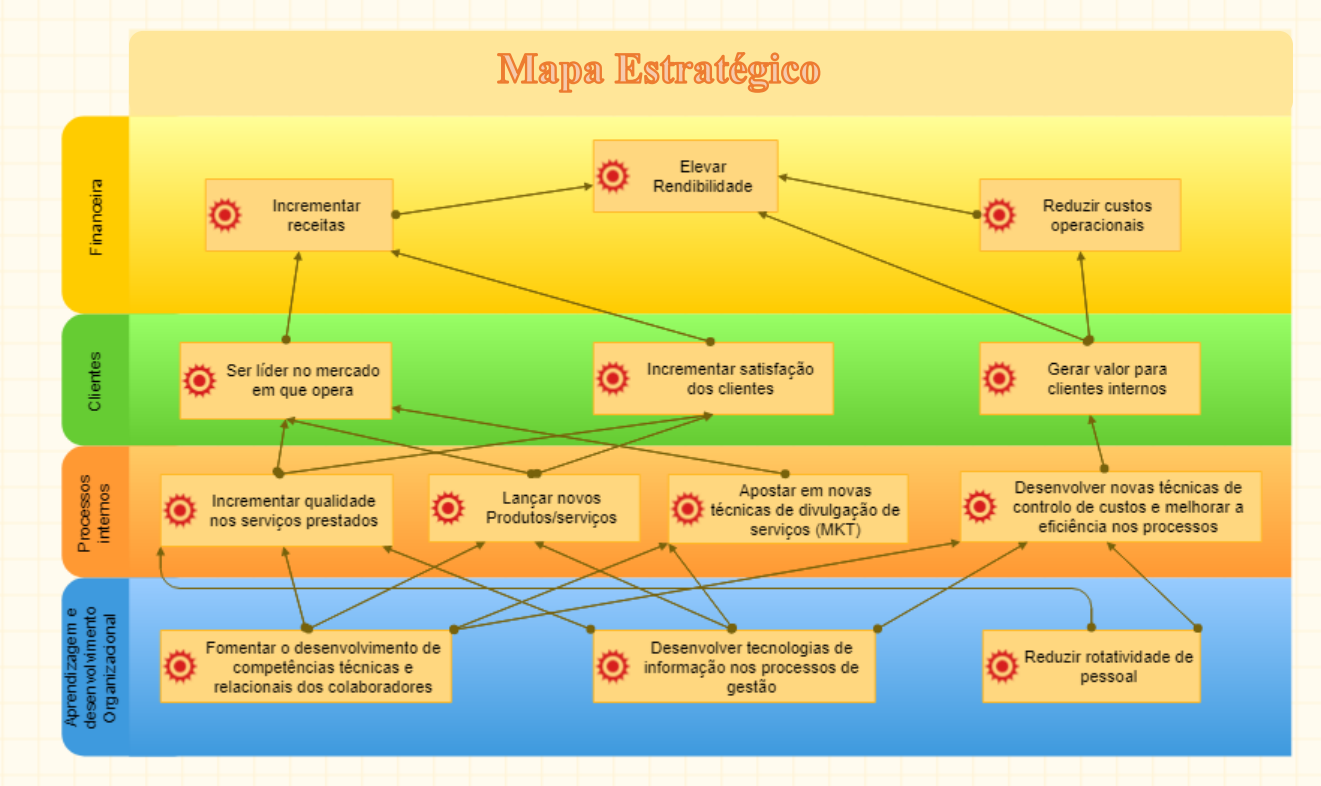


Figura 7 - Mapa estratégico

5.4. *Balanced Scorecard*

Na perspetiva financeira o intuito foi definir medidas impulsionadoras de uma boa performance financeira e que fosse de encontro à estratégia delineada. A empresa *Wewin* tem como objetivos financeiros, diminuir os custos operacionais, incrementar receitas e elevar a rentabilidade da organização. Como indicador para analisar a variação dos custos operacionais, sendo o objetivo a sua diminuição, foi escolhido o cálculo do EBITDA, que é apurado através do resultado antes de imposto somando-lhe as amortizações e depreciações. Através deste indicador vai ser possível apurar se estamos a ter uma diminuição dos gastos operacionais. A rendibilidade será medida através do cálculo do ROI[6]. Já a variação das receitas, vai ser analisada através da variação da rúbrica contabilística de vendas e serviços prestados. Um incremento das receitas e uma redução

[6] *Return on Investment*

dos custos operacionais contribuirá diretamente para um aumento da rendibilidade da organização demonstrado a relação da causa-efeito.

Os clientes assumem uma grande importância no núcleo de qualquer organização. Neste BSC, esta perspetiva tem um peso de 30%, uma vez que, é a satisfação e a fidelização destes que vai contribuir para melhores resultados financeiros. Foi escolhido como objetivo incrementar a satisfação dos mesmos, medido através da realização de inquéritos de satisfação e do indicador nº de dias de resposta, que tem por base o número médio de dias decorridos entre o contato do cliente e a resposta dada, sendo o objetivo reduzir o número de dias de resposta. Adicionalmente, também fazem parte dos objetivos desta perspetiva, criar valor para os clientes internos, implementando novos processos que sejam mais eficientes, e ser líder no mercado em que atuam. A contínua internacionalização mantem-se um dos grandes objetivos desta organização, que pretende continuar a investir em novos países e em aumentar a sua quota de mercado face à concorrência.

Na perspetiva dos processos internos, atribui-se uma ponderação de 20% aos objetivos críticos: melhorar o serviço ao cliente, desenvolver novas técnicas de controlo de custos e melhorar a eficiência nos processos, apostar em novas técnicas de divulgação de serviços, lançar novos serviços e produtos. Como indicador para medir a satisfação dos clientes, nesta perspetiva, foi considerada o número de reclamações realizada por estes.

A perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional é fulcral nos resultados das três outras perspetivas – financeira, clientes e processos internos. Houve uma preocupação de definir objetivos que proporcionassem o crescimento organizacional e o desenvolvimento dos colaboradores. As fórmulas de cálculo de cada indicador, respetivo peso e meta a atingir são apresentadas na figura 9.

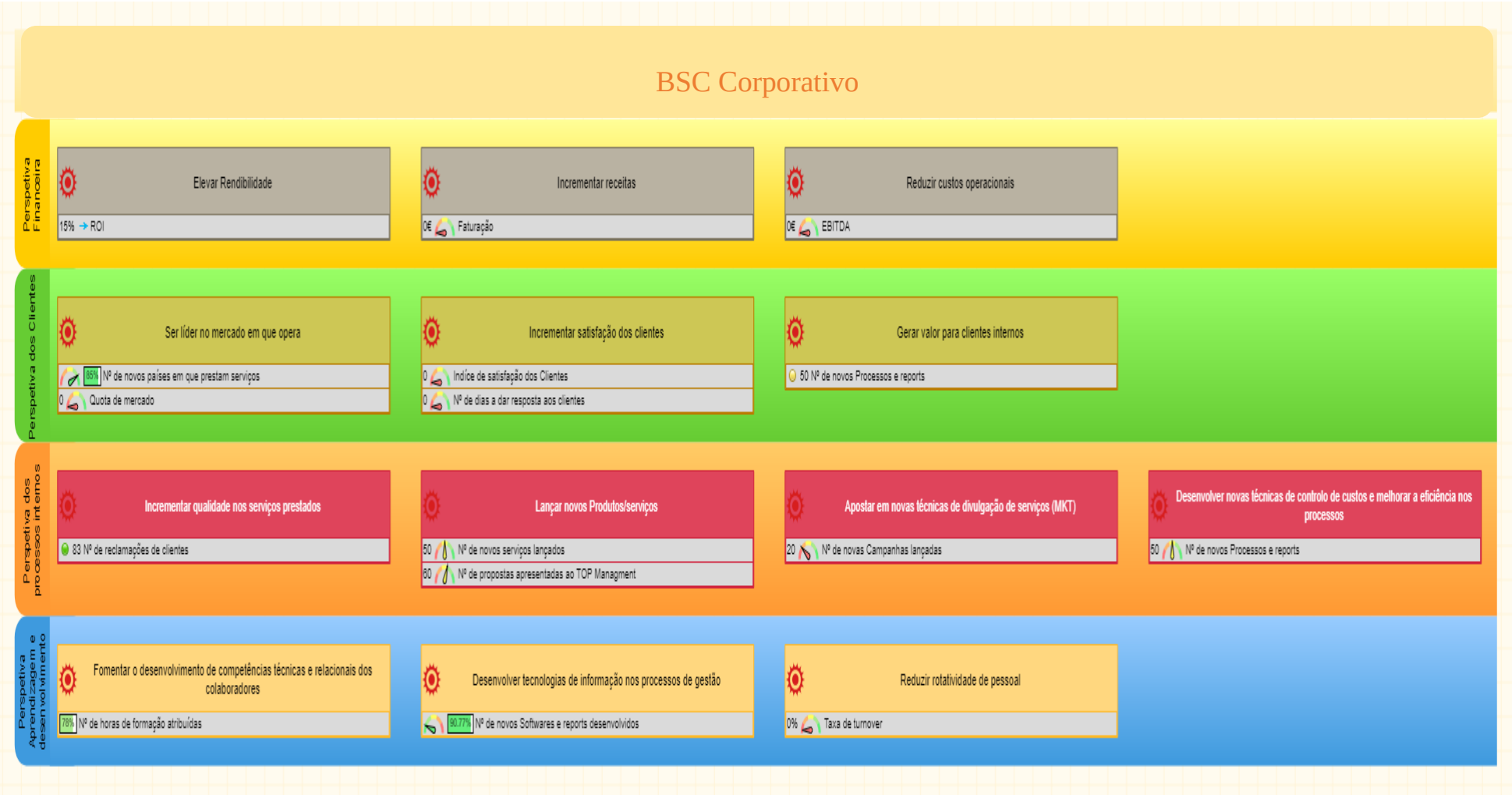


Figura 8 - BSC Corporativo

Perspetiva	Objetivos Gerais	UNI.	Indicadores de Performance	Formula de Cálculo	Meta a atingir	Periodi-cidade	Ponde-ração
Financeira	Reduzir custos Operacionais	€	EBITDA	Lucro operacional líquido + Depreciações + Amortizações	17,5M €	Trimestral	25%
	Elevar Rendibilidade	%	ROI	((Receitas - Custo)/custo) * 100	220%	Trimestral	50%
	Incrementar Receitas	%	Variação de volume da faturação	Faturação N/Faturação N-1	150%	Trimestral	25%
Clientes 30%	Ser líder no mercado em que opera	Nº	Nº de novos países em que prestam serviços	Nº de novos países em que prestam serviço	20	Semestral	5%
		%	Quota de mercado	Receita Timwe / Receita Total do setor	55%	Trimestral	30%
	Incrementar satisfação dos clientes	%	Indíce de satisfação dos Clientes	Resultado de inquéritos	73%	Semestral	15%
		Nº	Nº de dias a dar resposta aos clientes	Data de resposta - Data de recepção	25	Trimestral	30%
	Gerar valor para clientes internos	Nº	Nº de novos processos implementados geradores de valor internamente	Nº de Novos processos implementados geradores de valor	30	Semestral	20%
Processos Internos 20%	Incrementar qualidade nos serviços prestados	Nº	Nº de reclamações dos clientes	Nº de Reclamações de clientes	50	Semestral	10%
	Lançar novos negócios/Produtos	Nº	Nº de novos serviços lançados	Nº de novos serviços lançados	38	Semestral	30%
		Nº	Nº de propostas apresentadas ao TOP Managment	Nº de Propostas apresentadas ao TOP Managment	76	Trimestral	20%
	Apostar em novas técnicas de divulgação de serviços (MKT)	Nº	Nº de novas Campanhas lançadas	Nº de novas campanhas lançadas	40	Semestral	20%
	Desenvolver novas técnicas de controlo de custos e melhorar a eficiência nos processos	Nº	Nº de novos Processos e reports	Nº de Novos Processos e reports	35	Semestral	20%
Aprendizagem e desenvolvimento Organizacional 20%	Fomentar o desenvolvimento de competências técnicas e relacionais dos colaboradores	H.	Nº de Horas de formação	Nº de Horas de formação	50	Semestral	35%
	Desenvolver tecnologias de informação nos processos de gestão	Nº	Nº de novos Softwares e reports	Nº de novos softwares e reports desenvolvidos	30	Semestral	35%
	Reduzir rotatividade de pessoal	%	Taxa de turnover	Nº de empregados que sairam da empresa/Nº de empregados total n-1 *100	30%	Anual	30%

Figura 9 - Continuação do BSC Corporativo

Com o objetivo de criar um modelo de análise de performance por departamento e numa perspetiva experimental, foram escolhidos dois departamentos. Para o efeito, foram construídos dois BSC departamentais, um para um departamento de suporte, de Recursos Humanos (Figura 10) e outro para o departamento de *Innovation* (Figura 11). Estes BSC departamentais foram elaborados de acordo com os objetivos e orientações estratégicas definidas anteriormente, com o intuito de existir alinhamento entre os objetivos operacionais e os objetivos globais da organização. Foi atribuído o mesmo peso para as quatro perspetivas do BSC e recorreu-se também a indicadores não só financeiros como também não financeiros.

Para o BSC de Recursos Humanos, na perspetiva financeira foram escolhidos os seguintes indicadores: número de dias entre a saída de um colaborador e um *replacement*, p*rofit* por colaborador e ROI por nova contratação. Para a determinação do número de novas contratações entende-se todos os colaboradores que estejam na empresa num período de 12 meses, após o décimo segundo mês serão considerados para o cálculo do indicador *profit* por colaborador. Desta forma, pretende-se salientar e dar enfase à importância da formação inicial e intensiva nos primeiros doze meses, como forma de investimento, é desejável retorno do mesmo, sendo o mesmo espelhado no resultado das avaliações realizadas.

Na perspetiva de clientes, foram apresentados objetivos distintos para os clientes internos e externos, para os primeiros interessa quantificar e verificar o incremento da sua motivação, que será medido recorrendo a inquéritos, outro objetivo é a aposta no recrutamento interno como medida de retenção de talento, mensurado através do número de colaboradores que aceitaram a transferência para novas funções. Para os clientes externos, implementar estratégias de captação de talento e o reconhecimento da imagem da *Wewin* no mercado, as formas de os medir serão o número de novas estratégias implementadas, de propostas aceites e de candidaturas espontâneas.

Ao nível da perspetiva dos processos internos, reduzir índice de turnover, reforçar a comunicação interna e assegurar o cumprimento de procedimentos internos foram os objetivos escolhidos, destes o objetivo com maior ponderação atribuída foi a redução do índice de turnover.

A implementação de planos de desenvolvimento individuais e de progressão na carreira foram os objetivos definidos para a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional,

tal como já detetado anteriormente são praticamente inexistentes, sendo uma necessidade no enquadramento do que se pretende que seja a GRH da *Wewin*. Estes objetivos irão ser quantificados através do número de horas de formação atribuída a cada colaborador de acordo com as necessidades individuais e o número de planos de carreira desenvolvidos por função.

O departamento de *Innovation* é um dos centros geradores de negócio, tendo sido o outro departamento escolhido para a criação do BSC departamental, o seu layout está representado na figura 11.

À semelhança do que já foi referido não BSC departamental dos R.H. também foram definidos objetivos para as quatro perspetivas. Para a financeira, incrementar as receitas da organização, tendo como indicador o valor de *Net Revenue* e o *Customer lifetime value*, e a negociação com *partners*, de forma a reduzir a percentagem de *Revenue Share* uma vez que, impactará positivamente a receita.

Na perspetiva dos clientes, gerar valor para os clientes externos e internos, sendo os indicadores a percentagem de satisfação dos clientes externos apurado através de inquéritos e para os clientes internos gerar valor para através de *networking* realizando novas parcerias que promovam outros departamentos internos.

Na análise efetuada à realidade atual da *Wewin*, detetou-se que os processos são extremamente complexos, desorganizados e demorados no que se refere à aprovação de novas ideias e projetos. A necessidade de desenvolver e implementar um pipeline de aprovação de novas ideias torna-se crucial para que os *stakeholders se envolvam* no desenvolvimento de novas ideias e propostas, tornando a aprovação e decisão mais célere e eficaz, visando a não perda de novas oportunidades que daí possam advir. Sendo estes os objetivos da perspetiva dos processos internos.

Relativamente à perspetiva de processos de aprendizagem e desenvolvimento organizacional, foram estabelecidos seguintes objetivos, desenvolvimento de *skills* críticas para o desempenho da função (como por exemplo, melhorar a capacidade de negociação com parceiros) e a realização de estudos de mercado junto dos clientes e da concorrência, de forma a melhorar os serviços prestados ao cliente e análise da concorrência.

Todas as iniciativas, *goals* e periodicidade de cada indicador do departamento de R.H. e de *Innovation* encontram-se detalhados na figura 12 e 13, respetivamente.

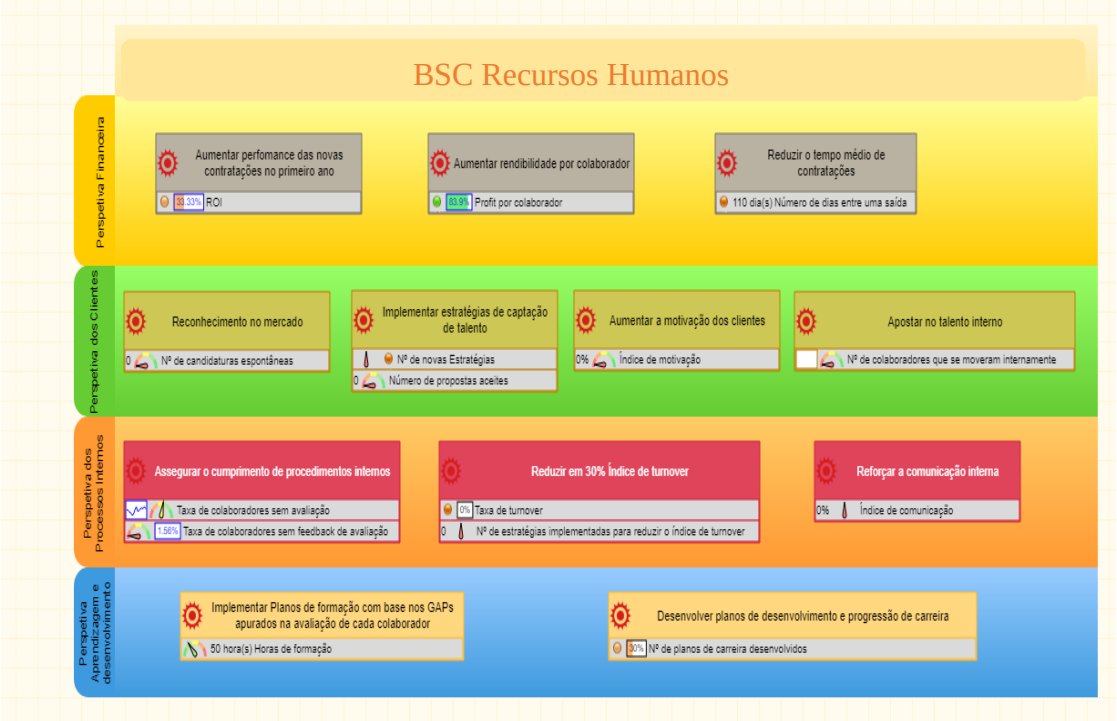


Figura 10 - BSC do departamento de RH

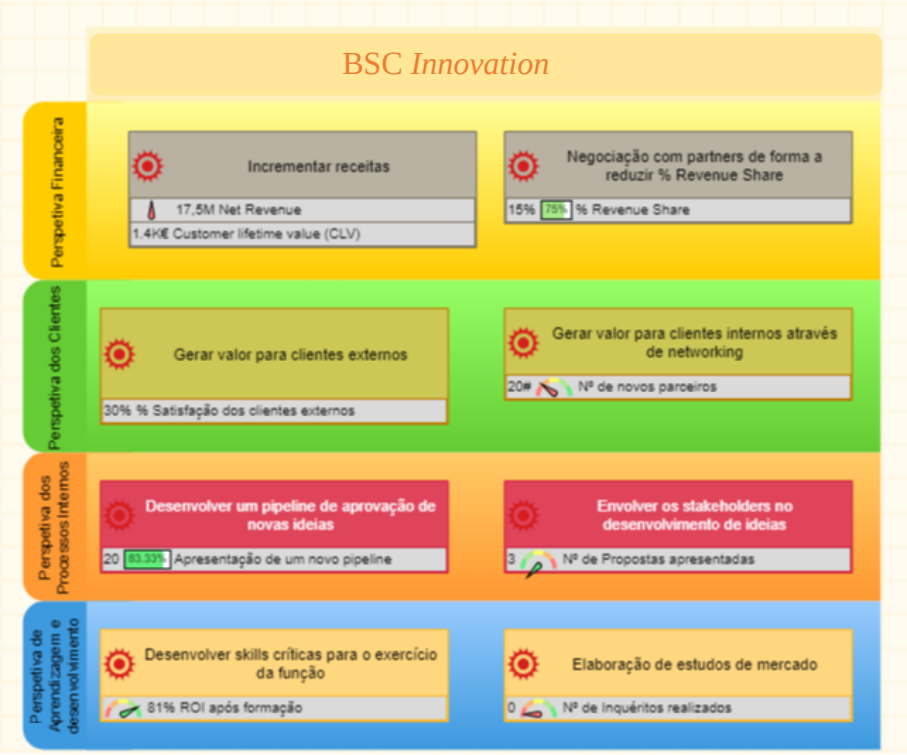


Figura 11 - BSC do departamento de Innovation

Perspetiva	Objetivos Gerais	UNI.	Indicadores de Performance	Formula de Cálculo	Meta a atingir	Periodi-cidade	Ponde-ração	Iniciativas	Responsável
Financeira 30%	Reduzir o tempo médio de contratações	Dias	Nº de dias entre uma saída e um replacement	Nº de dias entre a saída de um colaborador e a contratação de um novo para a sua função	20 dias	Semestral	20%	Realização de entrevistas para *back up* ainda enquanto o colaborador esteja na organização	RH assistant
	Aumentar rendibilidade por colaborador	%	*Profit* por colaborador	*Profit* por colaborador = Resultdo líquido / Número de funcionários	0,5%	Semestral	50%	Avaliação dos colaboradores antes e após formação	RH Specialist
	Aumentar perfomance das novas contratações no primeiro ano	%	ROI por nova contratação	ROI (%) = ROI / Nº de novos colaboradores	20%	Trimestral	30%	Avaliação dos novos colaboradores antes e após formação	RH Specialist
Clientes 30%	Implementar estratégias de captação de talento	Nº	Nº de novas Estratégias implementadas	Nº de estratégias implementadas	10	Semestral	20%	Realização de open day's e presença em feiras de emprego	Transversal ao departamento
		%	Nº de propostas aceites	Nº de propostas de contratação aceites / Total de propostas efetuadas	15	Trimestral	20%	Realização de entrevistas	RH assistant
	Reconhecimento no mercado	Nº	Nº de candidaturas espontâneas	Nº de candidaturas espontâneas	50	Semestral	20%	Disponibilizar no site da empresa opção de submeter candidatura espontanêa e analisar quantos são submetidas	RH assistant
	Apostar no talento interno	Nº	Nº de colaboradores que se moveram internamente invés de sairem da organização	Nº de Colaboradores que se moveram internamente invés de sairem da organização	10	Semestral	10%	Apostar no recrutamento interno, por forma a motivar os colaboradores	RH assistant
	Aumentar a motivação dos clientes	%	Índice de motivação	Realização de inquéritos	70%	Anual	30%	Realização de inquéritos aos colaboradores	RH assistant
Processos Internos 20%	Reduzir Índice de turnover	Nº	Nº de estratégias implementadas	Nº de estratégias implementadas	10	Semestral	15%	Implementar estratégias de Retenção de Pessoal	RH Specialist
		%	Taxa de turnover	Nº de empregados que sairam da empresa/Nº de empregados total n-1 * 100	30%	Trimestral	30%		
	Reforçar a comunicação interna	%	Índice de comunicação	Resultados de inquéritos internos	70%	Trimestral	15%	Incentivar chefias a marcar reuniões quinzenais com as respetivas equipas	RH assistant
	Assegurar o cumprimento de procedimentos internos	%	Nº de colaboradores sem avaliação	Nº de pessoas que não preencheram a respetiva avaliação/ Nº total de colaboradores	Todos os colaboradores	Semestral	20%	Controlar deadlines de respostas e fazer respetivo *reminder*	RH assistant
		%	Nº de colaboradores sem feedback	Nº de pessoas que não receberam o respetivo feedback/ Nº total de colaboradores	Todos os colaboradores	Semestral	20%	Controlar deadlines de feedbacks e fazer respetivo *reminder*	RH assistant
Aprendizagem e desenvolvimento Organizacional 20%	Implementar Planos de formação com base nos GAPs apurados na avaliação de cada colaborador	Horas	N º de Horas de formação	Horas de formação atribuídas	50	Semestral	50%	Elaborar planos de formação individual por colaborador	RH Specialist
	Desenvolver planos de desenvolvimento e progressão de carreira	Nº	Nº de Planos de carreira	Nº de planos de carreira desenvolvidos	1 por cada colaborador	Anual	50%	Apresentação do plano de carreira a cada colaborador e dos seus objetivos em cada nível	RH Specialist

Figura 12 - Continuação do BSC do departamento de RH

Perspetiva	Objetivos Gerais	UNI.	Indicadores de Performance	Formula de Cálculo	Meta a atingir	Periodi-cidade	Ponde-ração	Iniciativas	Responsável
Financeira 30%	Incrementar Receitas	%	Net Revenue	(Gross Revenue * Payout N) / (Gross Revenue * Payout N-1)	40%	Trimestral	35%	Angariar novos clientes por todo o mundo	Transversal ao departamento
		%	Customer lifetime value	(Profit anual por cliente x média de anos que é cliente da empresa - Investimento inicial para aquisição do cliente) N / (Profit anual por cliente x média de anos que é cliente da empresa - Investimento inicial para aquisição do cliente) N-1	40%	Anual	35%	Atribuir prémios aos clientes conforme a sua antiguidade	Specialist
	Negociação com partners de forma a reduzir % Revenue Share	%	% Revenue Share	Variação da % de Revenue Share	-10%	Anual	30%	Negociar com Partners condições de contrato	Manager
Clientes 30%	Gerar valor para clientes externos	%	Satisfação dos clientes externos	Resultado de inquéritos	70%	Semestral	40%	Realização de questionários de satisfação aos clientes	Specialist
	Gerar valor para clientes internos através de networking	Nº	Nº de novos parceiros	Nº de novos parceiros	50	Trimestral	60%	Estar presente em feiras de inovação e tecnologia (por ex. E-TECH Portugal)	Transversal ao departamento
Processos Internos 20%	Desenvolver um *pipeline* de aprovação de novas ideias	un.	Apresentação de um novo pipeline	Com sucesso ou sem sucesso	1	Anual	50%	Elaboração de um novo *Pipeline* de aprovação de novas ideias	Transversal ao departamento
	Envolver os *stakeholders* no desenvolvimento de ideias	Nº	Nº de propostas apresentadas	Nº de Propostas apresentadas	50	Semestral	50%	Realização de questionários e entrevistas aos diversos *stakeholders*	Specialist
Aprendizagem e desenvolvimento Organizacional 20%	Desenvolver *skills* críticas para o exercício da função	H.	Nº de horas de formação	Horas de formação atribuídas	50	Semestral	50%	Frequência de formações	Transversal ao departamento
	Elaboração de estudos de mercado	Nº	Inquéritos	Resultados de inquéritos	500	Semestral	50%	Elaborar estudos de mercado junto dos clientes de forma a entender as necessidades dos clientes e análise da concorrência	Assistant

Figura 13- Continuação do BSC do departamento de Innovation

5.5. Monitorização da Performance dos Indicadores – *Dashboard*

Através do *BSC designer online* será possível exportar para cada BSC, um *dashboard* com a visualização imediata dos resultados dos indicadores de maior peso, analisando o objetivo e o histórico de resultados de cada indicador. O acompanhamento da evolução destes indicadores e a sua comunicação é fulcral, pois só assim será possível analisar eventuais desvios e adotar medidas corretivas caso seja necessário.

Sugere-se a realização de uma reunião mensal por departamento para efetuar o ponto de situação entre as iniciativas realizadas com sucesso, e identificando os motivos pelos quais algumas ainda não foram realizadas, identificar desvios e as suas causas atempadamente de forma a serem corrigidos. É de extrema importância esta comunicação dentro das equipas, fortalecendo o espírito de equipa e estimulando a motivação de todos os colaboradores.

Na figura 14 pode-se visualizar um exemplo de um dashboard aplicado ao departamento de *innovation* e na figura 15 ao departamento de Recursos Humanos.

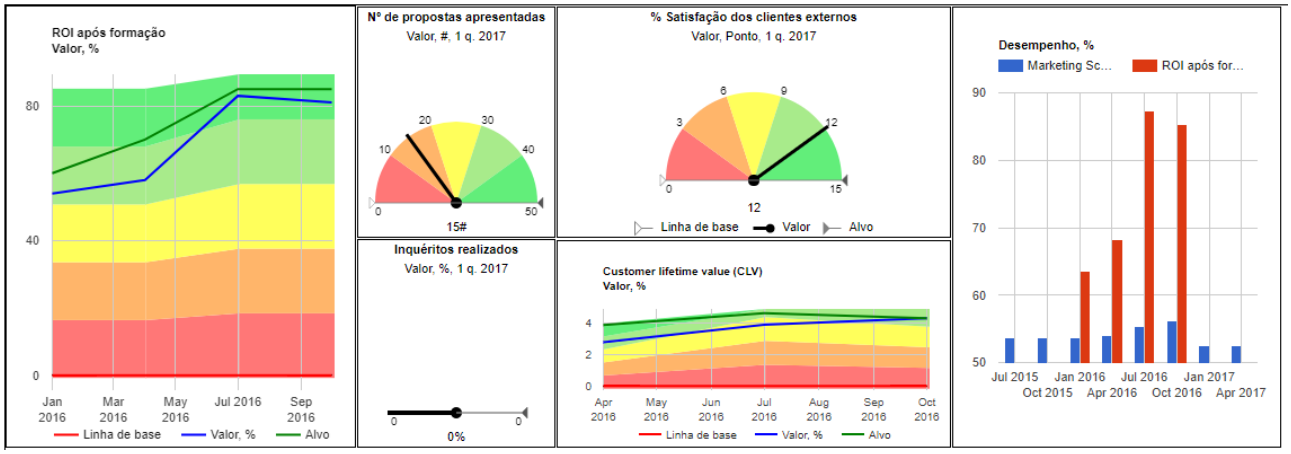


Figura 14 - Dashboard do departamento Innovation

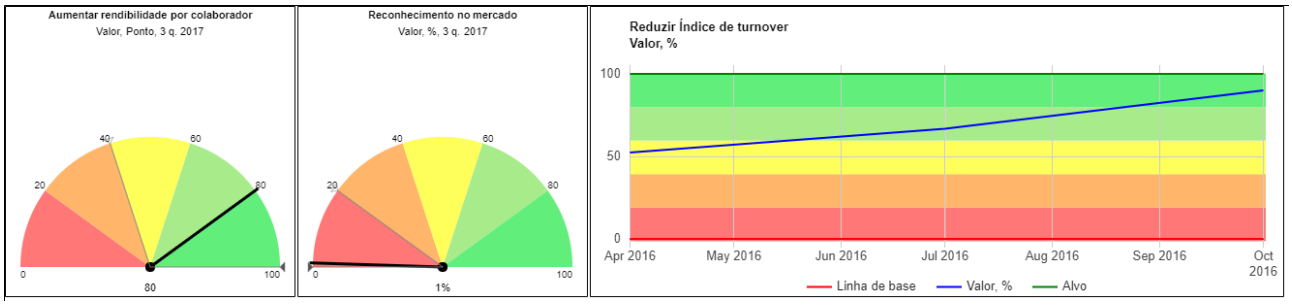


Figura 15 - Dashboard departamento de RH

5.6. Sistema de Gestão e avaliação de desempenho

Visando o alinhamento do desempenho dos colaboradores à estratégia da organização e aos objetivos do respetivo departamento deverá existir um modelo de gestão integrado de desempenho, existindo a necessidade de serem criados perfis profissionais para as respetivas funções.

Nos perfis profissionais são definidos todos os saberes que o colaborador deve possuir (competências técnicas, relacionais e cognitivas) e cada nível de proficiência que deve possuir em cada um deles. São apresentadas as atividades a desempenhar e os respetivos saberes necessários para o desempenho de cada atividade. São também identificados os indicadores de avaliação da respetiva função e quais as atividades que contribuem para a análise do desempenho de cada indicador.

Para o efeito, foram propostos dois modelos de perfis profissionais, um para a função de Técnico de R.H. (figura 16) e outro para *Innovation Specialist* (figura 17). Tendo sido utilizada uma escala de proficiência de 1 a 4, com a seguinte correspondência: 1 - Conhecimentos Básicos; 2 - Conhecimentos Fundamentais; 3 - Conhecimentos Sólidos; 4 - Conhecimentos Profundos.

O acompanhamento da evolução dos indicadores definidos para cada colaborador deverá ser efetuado e monitorizado de forma regular, em que o feedback sobre os resultados será de caracter obrigatório.

De modo a analisar de forma sistemática e estruturada o desempenho dos colaboradores, foram criadas fichas de avaliação para os mesmos departamentos, R.H. (figura 18) e de *Innovation* (figura 19), com níveis de proficiência estabelecidos de 1 a 5.

Estas fichas de avaliação foram elaboradas de acordo com critérios de avaliação conhecidos e mensuráveis, que permitem distinguir os diferentes níveis de desempenho. Foram definidos, nos perfis profissionais, dois tipos de avaliação: avaliação por competências e por objetivos. Ao nível dos objetivos são tidos em conta os objetivos individuais, objetivos de equipa e os objetivos da organização. Isto quer então dizer que, na avaliação de cada colaborador estará refletido também o desempenho da sua equipa e da organização como um global.

PERFIL PROFISSIONAL: TÉCNICO (A) RECURSOS HUMANOS

Função: Técnico (a) Recursos Humanos
Natureza da Organização de exercicio de actividade:
Equipamento Utilização: Computador Portátil, Telemóvel, Software
Área Funcional: Recursos Humanos

Superior Hierárquico: Manager de Recursos Humanos
Direção: Diretor de Recursos Humanos
Formação: Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

	Atividades a desempenhar:	Periodicidade	Saberes
A1	Gerir processos de recrutamento	Diário	S1, S2, S3, S4, S6, T1, T2, T5, R1, r2,
A2	Definir e implementar um programa eficaz de aquisição de talentos	Trimestral	S1, S3, S5, S6, T4, T5
A3	Organizar o processo de integração dos novas contratações	Mensal	S1, S2, S3, S5, S6, T5
A4	Elaborar um novo plano de gestão de desempenho, remuneração e recompensas	Anual	S1, S2, S3, S4, T4, T5, R3
A5	Elaborar planos de desenvolvimento individual	Trimestral	S1, S2, S3, S4, T3, T4, T5, R3
A6	Fomentar a comunicação interna	Diário	S5, S6, T1, T2, R1, R2
A7	Elaborar programas de formação e teambuildings	Trimestral	S1, S2, S5, S6
A8	Elaboração dos processamentos salarias	Mensal	S2, S4, T4, T5, R4, R5

	Saberes	Proeficiência
S1	Proatividade e polivalência	3
S2	Responsável e organizado(a)	3
S3	Orientação para objetivos e resultados	4
S4	Rigor e capacidade para gerir prazos	4
S5	Gosto pelo trabalho em equipa	4
S6	Excelentes competências de relacionamento interpessoal e boa capacidade de comunicação	4

	Saberes Sociais e Relacionais	Proeficiência
R1	Conhecimentos avançados de Inglês	3
R2	Conhecimentos avançados de Espanhol	3
R3	Conhecimentos sólidos de Informática na óptica do utilizador	3
R4	Conhecimento de payroll	2
R5	Cumprimento de obrigações legais (ACT, Fundos de Compensação, Relatório Único, entre outros)	2

	Saberes técnicos	Proficiência
T1	Fluencia verbal e escrita de Inglês	3
T2	Fluencia verbal e escrita de Espanhol	3
T3	Experiência em processamento salarial	2
T4	Planos de gestão de desempenho, remuneração e incentivos	3
T5	Experiência em gestão de RH, psicologia, sociologia ou Tecnologias de Informação;	3

Proficiencia: 1 - Conhecimentos Básicos ; 2 - Conhecimentos Fundamentais ; 3 - Conhecimentos Sólidos ; 4 - Conhecimentos Profundos

	Indicadores	Atividades
K1	Número de Dias entre uma saída e um replacement	A1
K2	Variação da Performance de cada colaborador	A6, A7
K3	Variação da Performance dos novos colaboradores no primeiro ano	A5
K4	Número de Novas Estratégias implementadas de captação de talento e retenção de pessoal	A2, A4
K5	Número de Propostas aceites	A2
K6	Quantidade de candidaturas espontâneas	A2
K7	Colaboradores que se moveram internamente invés de sairem da organização	A2, A4, A5
K8	Índice de motivação	A6
K9	Taxa de turnover	A5, A6, A7
K10	Índice de comunicação	A6
K11	Número de Colaboradores sem avaliação	A4, A5
K12	Número de Colaboradores sem feedback de avaliação	A5
K13	Número de Horas de formação	A7

Figura 16 - Perfil profissional para a função de técnico de RH

PERFIL PROFISSIONAL: ***Innovation Specialist***

Função: Sénior de Inovação
Natureza da Organização de exercicio de actividade:
Equipamento Utilização: Computador Portátil, Telemóvel, Software
Área Funcional: Innovation

Superior Hierárquico: Manager de Innovation
Direção: Diretor de B2C
Formação: Licenciatura na área de Marketing

	Atividades a desempenhar:	Periodicidade
A1	Apoio na actualização de conteúdos nas plataformas de comunicação	Diário
A2	Comunicação com o Cliente de forma a entender as suas necessidades	Diário
A3	Preparar e conduzir ações de formação nas áreas de Social e Digital Marketing	Trimestral
A4	Estimular e garantir criatividade, orientação ao detalhe e ao cumprimento de prazos e budget	Mensal
A5	Ajudar a construir uma visão a longo prazo para a organização	Trimestral
A6	Angariação de parcerias e novos clientes	Diário
A7	Elaboração de reports sobre medidas implementadas	Mensal
A8	Constante atualização de skills	Trimestral

	Saberes	Proficiência
S1	Criatividade/inovação, autonomia e dinamismo;	4
S2	Boa capacidade de planeamento, organização e gestão de prioridades.	4
S3	Rigor e capacidade para gerir prazos	4
S4	Gosto pelo trabalho em equipa e facilidade de relacionamento/comunicação	4
S5	Excelentes competências de relacionamento interpessoal e boa capacidade de comunicação	4

	Saberes técnicos	Proficiência
T1	Conhecimento das ferramentas de apoio ao marketing digital	3
T2	Conhecimentos ao nível de ferramentas de administração de conteúdos digitais (Facebook e LinkedIn)	3
T3	Conhecimentos sólidos de HTLM, CMS, SEO e Google Analytics	3
T4	Domínio da língua inglesa	3
T5	Experiência em marketing, inovação e gestão de projetos	4

Proficiencia: 1 - Conhecimentos Básicos ; 2 - Conhecimentos Fundamentais ; 3 - Conhecimentos Sólidos ; 4 - Conhecimentos Profundos

	Saberes Sociais e Relacionais	Proficiência
R1	Conhecimentos avançados de Inglês	3
R2	Conhecimentos avançados de Espanhol	3
R3	Capacidade de comunicação e orientação para o Cliente	4
R4	Facilidade em integração e adaptação a diversidades	4
R5	Bons conhecimentos de Informática (Office – word, excel, powerpoint)	4
R6	Elevada capacidade analítica	3

	Indicadores	Atividades
K1	Variação da Margem de Contribuição	A2, A6
K2	Variação da % Revenue Share	A2, A6
K3	Variação da Rendibilidade de Capitais Próprios	A2, A6
K4	Nível de Satisfação dos clientes externos	A2
K5	Número de novos parceiros	A6
K6	Apresentação de um novo pipeline	A5
K7	Número de novas propostas apresentadas	A5
K8	Resultado da avaliação após formações	A8
K9	Realização ou não realização de inquéritos a clientes e estudos de mercado	A6

Figura 17 - Perfil profissional para a função de Innovation Specialist



Ficha de Avaliação de Desempenho: Colaborador de Recursos Humanos

Colaborador: _____ Data: _____ Avaliador: _____

Tipo de avaliação		Tipo de objetivo	Objetivo	Peso	Indicador	Goal	Avaliação Escala [1;5]	Avaliação Ponderada
1.	Competências 30% 	1.1. Competências	1.1.1. Trabalha bem em equipa?	20%	Capacidade de trabalho em equipa			
			1.1.2. Tem um bom nível de comunicação?	20%	Capacidade de comunicação			
			1.1.3. É autónomo e próativo?	20%	Capacidade de ser próativo e autónomo			
			1.1.4. Tem uma boa capacidade de multitasking e gestão de tarefas?	20%	Capacidade de multitasking e gestão de tarefas			
			1.1.5. Demonstrou sólidos conhecimentos de Políticas de RH?	20%	Sólidos conhecimentos de RH			
				100%				
2.	Objetivos 70% 	2.1. Individual	2.1.1. Assegurou o cumprimento de procedimentos por parte dos restantes colaboradores?	25%	Nº de procedimentos que não foram cumpridos			
			2.1.2. Recrutou as pessoas corretas para a função adequada?	25%	Nº de pessoas que não foram contratadas após período experimental			
			2.1.3. Encontrou um replacement antes da saída do colaborador?	25%	Nº de colaboradores que foram recrutados para funções em que os antigos colaboradores já não se encontravam na empresa			
			2.1.4. Sugeriu a implementação de novos processos?	25%	Nº de propostas sugeridas			
				100%				
		2.2.Equipa	2.2.1.O departamento conseguiu diminuir o índice de turnover?	33%	Índice de Turnover			
			2.2.2. O departamento conseguiu incrementar o índice de satisfação	33%	Índice de motivação dos colaboradores			
			2.2.3. O departamento conseguiu reter pessoas que tinham ideia de	33%	Índice de retenção de colaboradores			
				100%				
		2.3. Organizacionais	Contribuiu para os objetivos financeiros da organização?	33%	ROE			
				33%	EBITDA			
				33%	Variação de volume da faturação			
				100%				
							TOTAL	



Figura 16 - Ficha de avaliação para colaboradores de RH



Ficha de Avaliação de Desempenho: Colaborador de Innovation

Colaborador: _____ Data: _____ Avaliador: _____

Tipo de avaliação		Tipo de objetivo	Objetivo	Peso	Indicador	Goal	Avaliação Escala [1;5]	Avaliação Ponderada
1.	Competências 30% 	1.1. Competências	1.1.1. Trabalha bem em equipa?	15%	Capacidade de trabalho em equipa			
			1.1.2. Tem um bom nível de comunicação?	15%	Capacidade de comunicação			
			1.1.3. É autónomo e próativo?	15%	Capacidade de ser próativo e autónomo			
			1.1.4. Tem uma boa capacidade de multitasking e gestão de tarefas?	15%	Capacidade de multitasking e gestão de tarefas			
			1.1.5. Demonstrou uma grande capacidade de criatividade e inovação?	20%	Capacidade de criatividade e Inovação			
			1.1.6. Demonstrou foco na satisfação dos clientes?	20%	Foco no cliente			
				100%				
2.	Objetivos 70% 	2.1. Individual	2.1.1. Apresentou novas propostas de produtos/serviços?	25%	Nº de propostas apresentadas			
			2.1.2. Angariou novos parceiros?	25%	Nº de novos parceiros angariados			
			2.1.3. Contribuiu para o incremento das receitas da organização?	25%	Variação da faturação da organização por região			
			2.1.4. Cumpriu os prazos estipulados pelo Top Managment?	25%	Nº de propostas sugeridas			
				100%				
		2.2.Equipa	2.2.1.O departamento conseguiu diminuir o índice de turnover?	33%	Índice de Turnover			
			2.2.2. O departamento conseguiu incrementar o índice de satisfação	33%	Índice de motivação dos colaboradores			
			2.2.3. O departamento conseguiu reter pessoas que tinham ideia de	33%	Índice de retenção de colaboradores			
				100%				
		2.3. Organizacionais	Contribuiu para os objetivos financeiros da organização?	33%	ROE			
				33%	EBITDA			
				33%	Variação de volume da faturação			
				100%				
							TOTAL	



Figura 17 - Ficha de avaliação para colaboradores de Innovation

Na sequência da entrevista realizada ao diretor de R.H. definiu-se que a avaliação por competências teria um peso de 30% na avaliação global do colaborador, e um peso de 70% a avaliação por objetivos, de forma a tornar percetível que o cumprimento dos objetivos depende diretamente do colaborador e as competências que devem ser trabalhadas.

É sempre necessário definir metas antes de se proceder à avaliação. Torna-se importante de referir que o momento de avaliação do colaborador é apenas o momento final do processo de gestão do desempenho. O acompanhamento contínuo do desempenho individual que se foca em objetivos, ajuda a detetar lacunas e a corrigir desvios que provoca uma maximização dos seus resultados e, naturalmente, do seu departamento e da organização.

Tal como referido por Gorbatov (2018) a falta de feedback honesto, focado e oportuno sobre o desempenho é um grande obstáculo ao desempenho organizacional.

Esta solução acarretará custos, no entanto, liberta-se os colaboradores de tarefas que são meramente burocráticas e apenas conduzem à preparação de dados, não produzindo qualquer resultado nem sendo fonte de geração de valor, permitindo-lhes ter tempo para tarefas de valor acrescentado, como é o caso da análise dos próprios dados.

Os impactos do resultado da avaliação de desempenho deverão ser assegurados tanto na gestão de carreiras como no sistema de recompensas. Não constituindo objetivo deste projeto, fica apenas a recomendação da necessária articulação com estas práticas de gestão de recursos humanos.

5.7. *Hapiness and Talent Manager*

Dada a existência de várias lacunas na gestão estratégica de pessoas na *Wewin* e à elevada rotatividade, sugere-se a criação de um posto de trabalho dentro do departamento de R.H., que se foque 100% à gestão de carreiras e à felicidade dos colaboradores da organização.

Em primeiro lugar, esta pessoa deve assegurar a realização de um questionário por parte de todos os colaboradores da organização. Questionário esse que é apresentado por Zopiatis *et al.* (2016) com o intuito de avaliar o envolvimento no trabalho, comprometimento organizacional (normativo e afetivo), a satisfação no trabalho (intrínseco e extrínseco) e a intenção de rotatividade dos colaboradores. Referenciado no anexo 2, deverá ser realizado anualmente, de forma anónima, apresentando uma escala nas respetivas respostas de 1 a 5 em que: 1 - discordo

totalmente; 2 - discordo; 3 - não concordo nem discordo / neutro; 4 - concordo; 5 - concordo fortemente. Com a realização deste questionário, será possível apurar a satisfação dos mesmos, entender se se encontram motivados ou se têm intenção de abandonar a organização, proporcionando a possibilidade de se tomarem medidas de modo a mudar essa perspetiva. É importante que seja desde logo construída uma relação de confiança e honestidade para que os resultados dos questionários sejam da igual forma reais e honestos.

Esta pessoa responsável pela felicidade e gestão de carreira dos respetivos colegas deve acompanhar todo o processo de avaliação e consequente processo de feedback e desenho de um plano de formação e desenvolvimento individual, tal como detalhado no ponto anterior.

Será também responsável por melhorar a comunicação entre a equipa e a chefia, controlando a realização de reuniões quinzenais obrigatórias, de forma a serem partilhadas novas ideias, receios, objetivos e pontos de situação de tarefas a desenvolver.

Os trabalhadores estão a evoluir e os seus valores no local de trabalho e objetivos de carreira estão a mudar também. Desejam ter mais controlo das suas carreiras e procuram empresas que os recompensem pelo seu desempenho. Estão mais preocupados com as oportunidades de aprendizagem e crescimento, e definem a lealdade não pela posse de um emprego, mas pela sua contribuição para a organização. Veem a mudança de emprego como positiva, e a grande maioria, está ansiosa para explorar novas oportunidades, de acordo com o estudo *Emerging Workforce*® 2003 realizado por *Spherion e Harris Interactive*. O crescimento e desenvolvimento, assumir novas funções, responsabilidades e adquisição de novas habilidades é visto como fundamental na carreira. Se a organização onde estão não proporcionar esses desafios, então estes vão encontrá-los noutro lugar (Meignant, 2003).

Deste modo, sugere-se que o futuro *happiness and talento manager* assegure a implementação de uma reunião anual de divulgação de resultados da organização de forma a fortalecer a relação entre a gestão e os níveis hierárquicos abaixo. Estas reuniões serão o momento ideal para transmitir mais uma vez, o propósito, valores, ambição da organização e os seus principais objetivos estratégicos. O fato de, na avaliação dos colaboradores estar presente uma ponderação para os resultados da empresa, contribuirá também para um maior esforço por parte dos colaboradores para atingir esses objetivos.

Outra sugestão que pode contribuir para a diminuição do *turnover* é a criação de um sítio na sua página interna onde sejam divulgadas posições em aberto com o objetivo de apoiar a mobilidade interna, isso contribuirá para o desenvolvimento de outras competências dos profissionais, a quebra de tarefas rotineiras e um enriquecimento do trabalho. A oportunidade de trabalhar a partir de casa 1 vez por semana também agradará e motivará muitos colaboradores.

Sendo a *Wewin* uma empresa de serviços de *mobile solutions*, bastante tecnológica, seria interessante divulgar os seus serviços internamente, fazendo demonstrações dos seus serviços e oferecendo versões *demos* aos seus colaboradores. Isso ajudaria os seus colaboradores a abraçar os projetos e a entender melhor e mais rapidamente o negócio da organização. Poderia ainda desenvolver *apps* para uso dos seus colaboradores, de forma gratuita, demonstrando preocupação com a sua saúde, por exemplo, poderia criar *apps* que relembrassem as pessoas de beber água regularmente, de desviar o olhar do computador repetidamente e até mesmo a caminhar um pouco. Cabe à pessoa responsável por esta função alertar a gestão para estas preocupações e sugerir estas medidas.

Apesar dos incentivos monetários continuarem como grande fator de motivação e retenção, os prémios anuais e outros benefícios não monetários estão a ter um peso cada vez maior para esta nova geração de trabalhadores, como horários flexíveis, conferências e eventos do setor em que atuam e formação técnica, empresarial e de liderança.

De forma a fortalecer o espírito de equipa, sugere-se a realização de um *Bootcamp* anual e *escape rooms* por equipas. A implementação de um "copo na copa" também já praticado por outras empresas, uma vez por semana ou por mês e tratando-se de, no final no dia, todos os colaboradores se reunirem na copa para um pequeno lanche, contribuindo para a criação de laços e discussão de ideias e visões.

Demonstrando que se preocupa com a saúde dos seus profissionais, o *Happiness and Talent Manager* pode pesquisar e fazer acordos com clínicas de saúde, estética, ginásios e restaurantes. Não tendo custos, proporcionará descontos aos colaboradores, o que contribuirá para a felicidade dos mesmos.

Colaboradores mais felizes não sentirão necessidade de procurar melhores condições na concorrência, existirá uma forte relação de comprometimento, respeito e confiança que motivará ao máximo as pessoas e levará a que produzam mais e melhor, contribuindo para um futuro brilhante da organização.

Todas estas iniciativas devem ficar a cargo desta pessoa que deverá ter uma relação de cumplicidade e confiança com todos os colaboradores da empresa, ouvindo-os e passando à direção os seus descontentamentos. Deve sem dúvida trabalhar na melhoria e fortalecimento da comunicação interna da organização.

6. Conclusões

Este projeto teve como objetivo o desenho de um sistema de avaliação da performance organizacional integrado com o sistema de gestão e avaliação de desempenho, bem como a sugestão de medidas para reduzir a rotatividade de pessoal, um paradigma com o qual a empresa se depara atualmente.

Foi proposta uma redefinição da missão, visão e valores de forma a integrar os seus colaboradores no seu propósito. A existência apenas de um propósito isolado não é suficiente, acontece o mesmo com a missão, visão e valores. É necessário que sejam partilhados e divulgados por todas as hierarquias da empresa, pois se não forem, não passarão de frases escritas e não divulgadas. O propósito deve ser mais do que palavras, devem mobilizar pessoas e recursos. A produção de colaboradores alinhados com o propósito da organização é muito superior à dos que não estão alinhados, por isso é de grande importância a transmissão de todos os valores e propósito no momento do recrutamento e em toda a vida da empresa.

Após esta fase inicial foi elaborado o mapa estratégico tendo por base os objetivos estratégicos e o seu alinhamento com a missão e visão, foi desenhado o BSC corporativo e os BSC departamentais, bem como a escolha de indicadores financeiros e não financeiros para cada uma das perspetivas e respetivas iniciativas.

No processo de GAD, os objetivos atribuídos às funções escolhidas foram definidos de acordo com as fichas profissionais, os objetivos departamentais e organizacionais.

Após este percurso foi necessário dar a respetiva importância ao *turnover* da organização apresentada. Um elevado índice de turnover é sinónimo de perda de produtividade, de rendibilidade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas e no comprometimento, o que acaba gerando ainda mais falta de pessoal, mais rotatividade, interferindo até na credibilidade junto de todos os *stakeholders*. A perda de pessoas significa também a perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. Desta forma, foi dada a sugestão da contratação de uma pessoa para a função de Happiness and Talent Manager, com o intuito de se focar inteiramente na gestão de talentos do pessoal e preocupar-se com a felicidade e motivação dos mesmos.

Smit *et al.* (2015) refere que é importante as organizações recrutarem pessoas com as competências apropriadas, e que devem desenvolver e implementar estratégias de retenção para evitar que estas saiam da organização. Estas estratégias de retenção incluem medidas tomadas pela organização para manter os colaboradores.

Os gestores e profissionais de R.H. têm um forte contributo no percurso da organização para o futuro. A abordagem metafórica apresentada na revisão de literatura, demonstrou que a gestão de talentos tem fases diferentes e inclui vários tipos de responsabilidades e objetivos, as organizações que otimizam toda a cadeia, ficam em vantagem competitiva face à concorrência e contribuem com valor para a sociedade.

Esta nova função contribuirá para a empresa se tornar atrativa no mercado de trabalho onde atrairá verdadeiros talentos. Para que uma organização prospere no mundo do trabalho em constante mudança, é necessário atrair, desenvolver e reter talentos com as competências e o conhecimento corretos que aumentem a eficácia e a eficiência da organização.

As organizações podem obter uma vantagem competitiva sendo proativas em termos de introduzir práticas inovadoras de recursos humanos que possam ser usadas como estratégias para reter os seus talentos, oferecendo um ambiente de trabalho seguro e saudável, remuneração competitiva e pacotes de recompensas, dando-lhes liberdade e autonomia de decidir sobre o exercício das suas funções. Além disso, oportunidades de formação, desenvolvimento de carreira, confiança e justiça entre os colaboradores e a direção, avaliações de desempenho regulares e justas, desenvolvimento potencial (Kashyap & Rangnekar, 2014) ajudam a uma melhor retenção.

Armache (2014) referiu também que ao utilizar estratégias de retenção, os funcionários ficarão muito mais satisfeitos e motivados, levando a uma maior produtividade e à diminuição da rotatividade de funcionários.

Torna-se necessário a *Wewin* incutir uma abordagem robusta e abrangente no *feedback* e em toda a gestão de desempenho que atenda às necessidades específicas da organização. A abordagem deve fornecer aos gestores as ferramentas para melhorar verdadeiramente o desempenho da empresa e das suas pessoas, no fundo o caminho para a melhoria pessoal e profissional.

7. Referências Bibliográficas

Adeoye, A. O., & Elegunde, A. F. (2014). Compensation management and motivation: Cooking utensils for organisational performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(27 P1), 88.

Akhmetshin, E. M., & Vasilev, V. L. (2016). Control as an instrument of management and institution of economic security. *Academy of strategic management journal*, 15.

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.

Almeida, A. J., Alves, N., Bernardes, A., & Neves, A. D. S. (2008, June). Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal. *In VI congresso Português de Sociologia*.

Altarawmneh, I., & Al-Kilani, M. H. (2010). Human resource management and turnover intentions in the Jordanian hotel sector. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(1), 46–59.

Anthony, R. N., Govindarajan, V., & Dearden, J. (2007). *Management control systems* (Vol. 12). New York, NY: McGraw-Hill.

Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.

Baptista, R. (1997). Formação contínua no mercado regional de emprego. *Millenium*.

Bardin, L. (2009; p.15) *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, Lda.

Berry, A. J., Broadbent, J., & Otley, D. T. (Eds.). (2005). *Management control: theories, issues and performance.* Palgrave Macmillan.

Bogdan, R. C., Biklen, S. K., Alvarez, M. J., Vasco, A. B., dos Santos, S. B., & Baptista, T. V. M. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.*

Borisova, O. N., Silayeva, A., Saburova, L. N., Belokhvostova, N. V.& Sokolova, A. P. (2017) *Academy of Strategic Management Journal*, suppl. Special Issue 1; Arden Vol. 16, 31-46.

BSC Designer Online - Strategy maps and KPIs. https://pt.webbsc.com/

Budiningsih, I., Dinarjo, T., & Ashari, Z. (2017). Improvement of Employees' Performance through Training Intervention in Digital Era. *European Research Studies*, 20(4B), 637-654.

Calderon Molina, M. A., Palacios Florencio, B., Hurtado Gonzalez, J. M., & Galan Gonzalez, J. L. (2016). Implementing the balanced scorecard: its effect on the job environment. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1-2), 81-96.

Cheng, M. I., Dainty, A., & Moore, D. (2006). Implementing a new performance management system within a project-based organization: A case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(1), 60-75.

Das, D., Nandialath, A., & Mohan, R. (2013). Feeling unsure: Quit or stay? Uncovering heterogeneity in employees' intention to leave in Indian call centers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 15–34.

De Smet, A., & Gagnon, C. (2018). Organizing for the age of urgency. McKinsey Quarterly, Janeiro 2018. Retrieved June 25. 2018.

Dhanpat, N., Modau, F. D., Lugisani, P., Mabojane, R., & Phiri, M. (2018). Exploring employee retention and intention to leave within a call centre. SA. *Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-13.

Dinheiro vivo: https://www.dinheirovivo.pt/empresas/854458/

Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2013). Microfoundations for strategy: A goal-framing perspective on the drivers of value creation. *Academy of Management Perspectives*, 27, 2, 85-102.

Gorbatov, S., & Lane, A. (2018). Is HR Missing the Point on Performance Feedback?. *MIT Sloan Management Review*, 59(3), 1-10.

Gunaratne, K. A., e DU Plessis, A. J. (2007), Performance management system: a powerful tool to achieve organizational goals, *Journal of Global Business and Technology*, 2(1), 17-28.

Harrison, J. S. (2004). *Administração estratégica de recursos e relacionamento*. Bookman.

Huselid, A, M. (1995) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 38 (3), 635 - 872.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.

Jacobs, C., & Roodt, G. (2011). A human capital predictive model for agent performance in contact centres. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1–19

Neves, J. C. D., Jordan, H., & Rodrigues, J. A. (2008). *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*". Editora: Áreas.

Kachener, N. & Daimler, M. S., *Does Your Strategy Need Stretching*, 2008

Kalgin, A., Podolskiy, D., Parfenteva, D., & Campbell, J. W. (2018). Performance management and job-goal alignment: A conditional process model of turnover intention in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 31(1), 65-80

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *In Search of Excellence–der Maßstab muß neu definiert werden*. Harvard manager, 14(4), 37-46.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas.* Rio de Janeiro: Campus.

Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2014). A structural equation model for measuring the impact of employee retention practices on employee's turnover intentions: An Indian perspective. South *Asian Journal of Human Resources Management*, 1(2), 221-247.

Klein, D. A. (1998). *A gestão estratégica do capital intelectual: Recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.

Krugman P. (June 28 2002). *Flavors of Fraud*, New York Times.

Marinucci, F., Majigo, M., Wattleworth, M., Paterniti, A. D., Hossain, M. B., & Redfield, R. (2013). Factors affecting job satisfaction and retention of medical laboratory professionals in seven countries of Sub-Saharan Africa. *Human Resources for Health*, 11(1), 38.

Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd, p. 150-162.

Nascimento, G. & Pereira, A. (2015). *A Gestão e Avaliação de desempenho in* Ferreira et al. *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Editora RH.

Noronha, S. F., Aquinas, P. G., & Manezes, A. D. (2018). Is job performance better attributable to performance management system throught work engagement? *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 9(1), 1-6.

Olabuenaga, J.I. R.; Ispizua, M.A. *La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.

Pierre, X., & Tremblay, D.G. (2011). Levels of involvement and retention of agents in call centres: Improving well-being of employees for the better socioeconomic performance. *Journal of Management Policy & Practice*, 12(5), 53–71.

Punch, K. (1998; p.150). *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches.* London: SAGE Publications.

Rizwan, M., Arshad, M. Q., Munir, H. M., Iqbal, F., & Hussain, A. (2014). Determinants of employees intention to leave. *International Journal of Human ResourceStudies*, 4(3), 1–18.

Robert, N.A. & Govindarajan, V. 2007. *The Nature of Management Control Systems*. McGraw-Hill Higher Education.

Samson, D., Daft, R. L., & Donnet, T. (2017). *Fundamentals of Management with Student Resource Access 12 Months*. Cengage AU.

Simons, R. 1995. Control in an age of Empowerment. *Harvard Business Review*, March-199: 80-88. 227-272.

Smit, W., Stanz, K., & Bussin, M. (2015). Retention preferences and the relationship between total rewards, perceived organisational support and perceived supervisor support. SA *Journal of Human Resource Management*, 30(2), 1–13.

Stackpole, B. (2017) How to motivate the modern tech worker *in Computerworld Digital Magazine*; Framingham Vol. 3, 31-38.

Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 1-9.

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Executive Forum*, 55–61.

Van der Sluis, L. E. (2018). Activate Talent: Capture the full potential towards common goals. *Journal of Contemporary Research in Management*; Coimbatore Vol. 13. 1-10.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.

8. Índice de anexos

Anexo 1 – Guia de entrevista ao Diretor de RH…… 58

Anexo 2 - Questionário a avaliar o envolvimento no trabalho, comprometimento organizacional (normativo e afetivo), a satisfação no trabalho (intrínseco e extrínseco) e a intenção de rotatividade dos colaboradores……..…….... 59

Anexo 1 - Guia de entrevista ao Diretor de RH

1. Há quanto tempo se encontra na empresa?
2. Tem conhecimento de todas as políticas de RH praticadas na *Wewin*?
3. Aquando o recrutamento, é passada a informação dos valores, missão e visão da empresa? É tido em conta, nesse momento, se os candidatos se enquadram com os esses valores? Em mais algum momento, posteriormente, existe essa transmissão de propósito e estratégia?
4. Como é realizado o processo de avaliação e desempenho dos colaboradores da *Wewin*?
5. Existe um controlo do *feedback* dado pela chefia às suas equipas?
6. Existe algum controlo da existência de reuniões departamentais?
7. Os colaboradores frequentam regularmente formações e é desenhado um plano de formação adequado a cada colaborador?
8. É dado a conhecer o plano de carreira e progresso na organização aquando o recrutamento ou posteriormente a esse momento?
9. Já foram implementadas algumas medidas de combate ao elevado índice de rotatividade?
10. Existe algum plano definido de remunerações e incentivos na *Wewin*?

Anexo 2: Questionário a avaliar o envolvimento no trabalho, comprometimento organizacional (normativo e afetivo), a satisfação no trabalho (intrínseco e extrínseco) e a intenção de rotatividade dos colaboradores

		1	2	3	4	5
Envolvimento no trabalho	Gosto de ser absorvido no meu trabalho na maior parte dos dias.					
	Considero o meu trabalho importante na minha vida.					
	A maior parte dos meus objetivos de vida estão relacionados com o meu trabalho.					
	Eu tenho laços muito fortes com o meu trabalho atual que serão muito dificilmente quebrados.					
	A maior parte dos meus interesses estão relacionados com o meu trabalho.					
	Eu vivo, como e respiro o meu trabalho.					
	Encontro-me muito envolvido com o meu trabalho.					
	As coisas mais importantes que me acontecem envolvem o meu trabalho atual.					
Comprometimento Organizacional	Eu sentiria-me culpado se abandonasse o meu trabalho neste momento.					
	Sinto uma responsabilidade pessoal de continuar a trabalhar para esta organização.					
	Se eu tivesse uma oferta melhor de trabalho, não sentiria que era correto abandonar o meu trabalho atual.					
	Não era moralmente correto abandonar o meu trabalho atualmente.					
	Mesmo que fosse a meu favor, não acho que seria correto deixar minha organização agora.					
Comprometimento Organizacional afetivo	Sentiria-me muito feliz se o resto da minha carreira fosse nesta organização.					
	Eu vivo os problemas desta empresa como se fossem os meus problemas.					
	Esta organização tem muito significado pessoal para mim.					
Satisfação no trabalho (intrínseco)	Tenho oportunidade de fazer coisas diferentes todos os dias.					
	Tenho oportunidade de ser alguém na sociedade.					
	Tenho a oportunidade de fazer coisas que considerava não ser capaz.					
	O meu trabalho oferece-me estabilidade.					
	Tenho a oportunidade de fazer coisas por outras pessoas.					
	Tenho a oportunidade de fazer coisas usando as minha habilidades.					
	Tenho a oportunidade de usar o meu próprio julgamento.					
	Tenho a oportunidade de experimentar os meus próprios métodos de trabalho.					
	Possuo o sentimento de realização no meu trabalho.					
Satisfação no trabalho (extrínseco)	Tenho oportunidade de progressão de carreira.					
	O valor da minha remuneração e do meu trabalho estão equilibrados.					
	Concordo com as políticas da empresa.					
	Concordo com a competência da minha chefia na tomada de decisões.					
	Concordo com a forma de como a chefia apoia a equipa.					
Intenção de *Turnover*	Estou ativamente a procura de novas oportunidades.					
	Penso muitas vezes em desistir do meu trabalho.					
	Provavelmente irei sair da empresa no próximo ano.					

Escala: 1 - discordo totalmente; 2 - discordam; 3 - não concordam nem discordam / neutro; 4 - concorda; 5 - concordam fortemente.