

GESTÃO DE TALENTO

COMO ALINHAR A GESTÃO DE CAPITAL HUMANO DE UMA ORGANIZAÇÃO COM A ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO?

Eduardo Manuel Ribeiro de Faria Ferreira Mendes

Mestrado em Gestão Empresarial

Orientador:

Mestre José Maria Pedro

Maio 2011

GESTÃO DE TALENTO - COMO ALINHAR A GESTÃO DE CAPITAL HUMANO DE UMA ORGANIZAÇÃO COM A ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO?

Eduardo Manuel Ribeiro de Faria Ferreira Mendes

- Lombada -

Agradecimentos

Uma nota de agradecimento ao Dr. José Maria Pedro pelo apoio e conselhos no acompanhamento deste trabalho.

Estendo a minha palavra de gratidão à equipa do Banco Euro.

À Fi, o meu eterno agradecimento por tudo.

Índice

Capítulo 1 – Contextualização do Caso.....	15
1.1 Âmbito	15
1.2 Objectivos	16
1.3 Metodologia	17
Capítulo 2 – Enquadramento da problemática	19
2.1 Abordagem sistémica e pensamento estratégico.....	19
2.2 <i>Organizational Performance Development</i> pela Gestão Integrada de Capital Humano.....	32
2.3 Gestão estratégica de Capital Humano: o domínio do Planeamento e Gestão previsionial de Capital Humano.....	41
2.4 A Gestão do Conhecimento	46
Capítulo 3 - Quadro Conceptual do Projecto de Gestão de Talento.....	51
3.1 Contextualização.....	51
3.2 Quadro conceptual de referência	52
Capítulo 4 - Projecto de Gestão de Talento no Banco Euro: levantamento de informação de diagnóstico	59
4.1 As fases de recolha de informação no Projecto de Gestão de Talento do Banco Euro e seu enquadramento no todo.....	59
4.2 Métodos de Recolha de Informação	60
4.3 Caracterização da Recolha de informação no projecto-piloto da DRH.....	63
Capítulo 5 - Análise de Informação: o projecto-piloto na DRH.....	65
5.1 Nível de Visão	65
5.2 Nível das Funções	74
5.3 Nível das Competências - Pessoas.....	76
5.4 Avaliação do impacte do projecto	81
Capítulo 6 - Formas de implementação	93
6.1 Pós-projecto na DRH	93
6.2 Novo <i>roll-out</i> do Projecto de Gestão de Talento noutra área do Banco	94
Capítulo 7 - Principais Conclusões.....	97
Bibliografia.....	101
Anexos.....	105

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Pensamento sistémico comparado com o pensamento determinista tradicional.....	21
Tabela 2 – Factores de análise da envolvente sistémica.....	23
Tabela 3 - Desenvolvimento de Recursos Humanos vs. Gestão de Recursos Humanos.....	37
Tabela 4 - Comparação entre Consultor tradicional vs Consultor de OD.....	38
Tabela 5 - Designs Flexíveis – uma aproximação compreensiva pelo autor.....	60
Tabela 6 - Tipo de técnicas de recolha de informação utilizadas no Projecto de Gestão de Talento do Banco Euro e metodologias associadas. Proposta do autor....	62
Tabela 7 - Análise PEST – DRH Banco Euro.....	68
Tabela 8 - Análise SOWT – DRH Banco Euro.....	70
Tabela 9 - <i>Headcount</i> na DRH: <i>as is</i> vs <i>to be</i>	74
Tabela 10 - Classificação de funções por hierarquia de criticidade.....	75
Tabela 11 - <i>Pipelines</i> de sucessão na DRH.....	80
Tabela 12 – Diferentes abordagens à medida do impacte da função RH.....	82
Tabela 13 – Ligação entre <i>drivers</i> de impacte do Projecto de Gestão de Talento e os indicadores a monitorizar no <i>HR Scorecard</i>	90

Índice de Figuras

Figura 1 - Círculos de análise da envolvente sistémica.....	22
Figura 2 - Modelo das 5 Forças de Porter.....	26
Figura 3 - Cadeia de Valor.....	27
Figura 4 - Modelo LCAG original (Learned, Christensen, Andrews e Guth, 1965).....	29
Figura 5 - Matrizes de Oportunidades e Ameaças.....	30
Figura 6 - Importância dos factores vs. <i>performance</i> da empresa nesses mesmos factores: Matriz de Forças e Fraquezas.....	31
Figura 7 - SOWT dinâmica ou TOWS.....	32
Figura 8 - Abordagem sistémica à Gestão de Capital Humano.....	33
Figura 9 - Perspectiva esquemática do processo de OD e sua abrangência	39
Figura 10 - Aproximação modelar estruturada ao modo de fazer estratégia e inter-relação entre os conceitos de Missão, Visão, Objectivos e Valores.....	41
Figura 11 - Aproximação esquemática ao Framework conceptual do Planeamento de CH..	43
Figura 12 - Plano de RH a médio-prazo.....	43
Figura 13 - Criação de conhecimento organizacional.....	47
Figura 14 - Dimensões do Conhecimento Organizacional.....	48
Figura 15 - Conhecimento Tácito vs Explícito.....	49
Figura 16 – Framework holístico com enquadramento da proposta de valor integrada da Gestão de Talento no Banco Euro: proposta do autor.....	52
Figura 17 – Projecto de Gestão de Talento: Nível de Visão.....	54
Figura 18 – Projecto de Gestão de Talento: Nível das Funções.....	55
Figura 19 – Projecto de Gestão de Talento: Nível das Competências / Pessoas.....	56
Figura 20 – Estrutura desagregada de trabalho do Projecto de Gestão de Talento.....	59
Figura 21 - Organograma DRH em Julho de 2010.	63
Figura 22 - Cronograma de Projecto-piloto de Gestão de Talento.	65
Figura 23 - Estrutura planeada para a DRH.....	74
Figura 24 - Explicativo da Grelha de Talento Global da DRH.....	77
Figura 25 - Grelha de Talento Global da DRH.....	78
Figura 26 - Matriz de Risco Global da DRH.....	79
Figura 27 – Evolução das abordagens à medida dos efeitos de intervenções de RH.....	82
Figura 28 – Ligação entre drivers de impacte do Projecto de Gestão de Talento.....	87
Figura 29 – O Processo de ROI.....	88

Sumário

Esta tese de mestrado apresenta um projecto real, conduzido numa empresa do sector bancário, no âmbito da Gestão de Capital Humano.

Trata-se de um Estudo de Caso sobre um projecto de Gestão de Talento, numa lógica previsional, que visa alinhar o planeamento da função Recursos Humanos com a estratégia do Negócio num horizonte temporal de 3 anos.

Pelo seu pendor estratégico, o projecto assenta numa perspectiva sistémica, holística e integradora dos diferentes subsistemas de apoio à gestão de Recursos Humanos. Assenta numa lógica consultiva, partindo de uma análise dos *gaps* entre estado actual e o estado desejado do contexto de acção. O projecto, totalmente alinhado com o PMBOK® (Project Management Body of Knowledge), conta com três pacotes de trabalho principais: o nível de visão, nível das funções e nível das competências / pessoas. Acrescenta valor pelo cruzamento de todas estas fontes de informação o que possibilita o planeamento de Recursos Humanos em termos de desenho de estrutura, planeamento de sucessões e planeamento de carreiras, fornecendo informação de gestão e apoio à tomada de decisão sobre pessoas.

Palavras-Chave: Estratégia, Recursos Humanos, Capital Humano, Talento, Carreiras, Sucessão.

Abstract

This Master thesis presents a real Project, implemented in a Bank, focused on Human Capital Management.

It is a Case Study on Talent Management, a project which scope crosses Human Resources planning and forecasting, aligning business strategy and HR management within a 3 year timeframe.

Because of its strategic approach, this project relies on a systemic and holistic perspective which integrates all HR management subsystems.

It was designed upon a consulting framework, starting off with a gap analysis comparing as is and to be scenarios. Fully compliant with PMBOK[®] (Project Management Body of Knowledge), the project has 3 main work packages: business vision level, role level and competencies / people level. It adds value by matching information coming from all those sources, which allows Human Capital planning in terms of organizational structure, succession and career planning, while delivering actionable knowledge which supports managers making decisions on people.

Key-words: Strategy, Human Resources, Human Capital, Talent, Careers, Succession.

Sumário Executivo

O presente documento consubstancia a dissertação final do Mestrado em Gestão Empresarial da Business School do ISCTE-IUL.

Sendo o campo de estudo bastante vasto, focalizámos a atenção num tema da gestão: a Gestão de Recursos Humanos e seu alinhamento com a estratégia e restantes decisões de gestão de uma empresa.

Optámos pelo formato projecto-empresa. Neste trabalho é enquadrado e descrito, a título de Estudo de Caso, um projecto conduzido numa empresa do sector bancário em Portugal. Dirigir-nos-emos à mesma pelo nome fictício de Banco Euro. Trata-se de um projecto inovador, totalmente por nós conceptualizado, e alinhado com as melhores práticas advogadas pelo PMI Institute e registadas no PMBOK® (Project Management Body of Knowledge).

Trata-se de um projecto de Gestão de Talento que visa alinhar a gestão de Recursos Humanos, numa perspectiva de futuro a 3 anos, com a estratégia do negócio, num todo coerente e inteligível que nos permita gerar *actionable knowledge* de modo a habilitar a Gestão para uma tomada de decisão responsável e que prepare o futuro, hoje. Entendemos Talento numa perspectiva mais lata, como sendo o produto de duas parcelas: performance e potencial. Desta forma, trata-se de algo extensível a todos os indivíduos de uma organização sendo um conceito operacionável com relativa facilidade.

Para o efeito, existem três blocos principais do projecto em termos de levantamento de informação: 1.visão para o negócio, 2.funções críticas e 3.competências críticas / pessoas críticas. A riqueza do conhecimento gerado consubstancia-se no cruzamento desta informação recolhida, o que possibilita *findings* de elevado valor acrescentado no apoio à decisão, em termos de desenho de estrutura, planeamento de sucessões e planeamento de carreiras.

O Projecto foi concebido tendo por base uma visão sistémica das Organizações e um Framework de análise consultivo. Entendemos a realidade como complexa, intrincada e multideterminada, pelo que desenhámos intervenções que partam da comparação entre os estados actuais e desejados para determinado sistema. Face a esta comparação, são analisados os principais *gaps*. Para cada *gap*, são pesquisadas possíveis causas e, para cada causa, são endereçados planos de acção assentes em indicadores rastreáveis que

nos permitam avaliar o sucesso da intervenção. Assim, adoptamos uma tipologia de intervenção tripartida: diagnóstico, solução, avaliação.

O documento encontra-se dividido em 7 capítulos principais. No primeiro capítulo enquadrámos o caso no âmbito da presente dissertação de mestrado. No segundo faremos uma revisão da literatura pertinente para a temática. Aqui, seguiremos uma lógica do geral para o particular, partindo das abordagens sistémicas das organizações, até à gestão moderna de recursos humanos. O terceiro capítulo oferece um quadro conceptual estruturante do projecto de Gestão de Talento. No quarto capítulo é descrito o projecto na sua componente de levantamento de informação, sendo que, no quinto capítulo, é feita a análise das principais informações recolhidas. Ainda neste capítulo, são abordadas formas de avaliação do impacte da intervenção. O sexto capítulo apresenta possíveis formas de implementação e, no sétimo, extraímos as principais conclusões, bem como são abordadas as limitações à abordagem.

Capítulo 1 – Contextualização do Caso

1.1 Âmbito

O presente trabalho visa responder à questão que o próprio título sugere: Como alinhar a Gestão de Capital Humano de uma organização com a estratégia do negócio?

Encontra fundamento na premissa de que os Activos Humanos, e as decisões que sobre estes se tomam (i.e., a sua gestão), são a pedra basilar do sucesso (ou insucesso) de qualquer organização, porquanto são elemento estruturante ao longo da cadeia de valor do negócio, fazendo a ponte entre a estratégia da Empresa e o seu comportamento, logo, determinando a sua performance. O *scope* de abordagem tem como *background* a ligação entre visão do negócio e o planeamento e gestão estratégica do activo humano.

Partimos, assim, de uma visão da função RH como sendo um parceiro estratégico do *management*, com real capacidade de propor soluções de valor acrescentado com verdadeiro foco em resultados, em detrimento de uma visão dos RH como *providers* de “pacotes de soluções por encomenda” com menor impacte visível ou percebido no negócio. À semelhança de Becker et al. (2001), afastamo-nos retumbantemente da obsoleta visão administrativa, vulgarmente designada pelo epíteto de Gestão de Pessoal, que reduz o âmbito da Gestão do Capital Humano a processos e procedimentos administrativamente *standardizados*, cegos à noção de resultado e desligados do negócio (exceptuando o estritamente necessário por requisitos legais). Para registo, não negamos a sua importância, apenas não encerramos a temática nesta abordagem, que, pelo contrário, dilatamos a um *scope* holístico e estratégico, subsidiários de uma visão sistémica e agregadora de valor já que é, no limite, a eficácia dos processos de decisão sobre Activos Humanos (suportadas nos diferentes subsistemas de gestão de RH que teremos oportunidade de explorar em maior detalhe ao longo deste documento) o garante de que a Empresa concretiza a sua estratégia, alcança resultados e alavanca a sua performance.

Se autores há que afirmam que os processos logísticos nas Empresas são, por excelência, processos de integração entre subsistemas, contrapomo-nos então a essa visão sugerindo que, mais que a logística, o Capital Humano (traduzido no comportamento e performance humana) é, sim, transversal e aglutinador.

De forma alinhada com esta visão, assumimos a gestão de recursos humanos como o conjunto de processos e políticas que verdadeiramente alinham o comportamento dos Colaboradores com a estratégia do negócio.

Para o efeito, será estudado em profundidade o Modelo de Gestão de Talento do Banco Euro¹. Queremos demonstrar o valor acrescentado do diagnóstico e mapeamento de Talento interno, partindo da hipótese de que uma estratégia conjunta de 1.mapeamento da estratégia do negócio, 2.identificação de funções chave, 3.identificação de competências e pessoas chave, possibilita a implementação de planos de acção cirúrgicos e uma tomada de decisão informada e responsável sobre as pessoas.

1.2 Objectivos

São nossos objectivos gerais para este trabalho:

- Apresentar uma visão estratégica, integrada e holística sobre a Gestão de Capital Humano, capaz de aportar mais valor ao negócio, por oposição aos modelos tradicionais de GRH enquanto *providers* de *packages* de soluções *standardizadas*;
- Mapear o Talento interno do Banco Euro, de modo a possibilitar a tomada de decisão sobre pessoas, no sentido de captar e reter competências críticas para o negócio, garantindo a maior eficácia na alocação “pessoas – função” de modo alinhado com as necessidades decorrentes da consecução da estratégia de negócio;

É nosso objectivo específico para este trabalho:

- Apresentar um Estudo de Caso sobre a implementação de um projecto de Gestão de Talento numa empresa do sector da Banca, alinhado com a perspectiva estratégica de que somos subsidiários;
- Responder às questões:
 1. Quem são as pessoas chave nesta organização?
 2. Quais as funções (*role*) críticas nesta organização?
 3. Decorrente dos anteriores, temos – ou não – as pessoas chave nas funções críticas (situação desejada)?
 4. Como reter e desenvolver as pessoas chave?

¹ Por motivos de confidencialidade sobre os dados expostos ao longo deste documento, optámos por ocultar o *brand* desta empresa do sector da Banca, recorrendo à designação fictícia “Banco Euro”.

5. Como desenvolver a liderança no Banco Euro?

1.3 Metodologia

O Projecto de Mestrado que deu origem a este documento corolário, teve por base o **Método Compreensivo**. Queremos com isto dizer que pretendemos compreender um determinado objecto de estudo em profundidade, procurando analisar a sua dinâmica própria. Procurámos estudar cabalmente o fenómeno no interior de um determinado contexto e vamos apresentá-lo como um Estudo de Caso.

O Caso seleccionado é, como já vimos, o do Banco Euro, opção que encontrou os seguintes fundamentos:

- Existência ou possibilidade de obter informação e facilidade no acesso à mesma;
- Empatia na relação com interlocutores para realização do Projecto;
- Interesse pela empresa;
- Facilidade na articulação empresa/tema;
- O Caso espelha a aplicabilidade do modelo teórico proposto;
- Proporciona uma leitura inteligível de uma realidade complexa;
- Obedecendo a uma lógica racional indutiva, parte do empírico para o conceptual, salvaguardando a validade teórica do modelo proposto;
- Dada a complexidade que o objecto de estudo encerra, o que requer, necessariamente, uma leitura sistémica de um contexto em que as variáveis são multideterminadas, o Estudo de Caso permite uma visão mais alargada e integrada sobre a realidade relativamente à qual pretendemos extrair conhecimento;

Capítulo 2 – Enquadramento da problemática

2.1 Abordagem sistémica e pensamento estratégico

Pela natureza da abordagem e do nosso posicionamento conceptual, não poderíamos deixar de iniciar este trabalho, que queremos que evolua do geral para o particular, pela macrovisão do pensamento estratégico sobre um determinado sistema de forças – no nosso caso, a Empresa – e suas interacções com o contexto envolvente. Uma abordagem sistémica.

O estudo dos Sistemas encontra raízes na Cibernética de Norbert Wiener (1943, cit. in Chiavenato, 2001; Carvalho Ferreira 2001), ciência interdisciplinar que parte da assumpção que o mundo não se encontra separado por disciplinas estanques (e.g. química, biologia, física, sociologia) com fronteiras arbitrárias solidamente definidas pelo homem, garantindo-lhes estanquicidade. A palavra Cibernética, de resto, surge do grego *kybernetiky*, do século VI A.C., sendo usada na mitologia grega aquando da viagem de Teseu a Creta, de barco, pelo mar. Segundo a mitologia, para glorificar o feito, Teseu instituiu numa festa aos cibernéticos – os pilotos do mar. Cibernética significa, originalmente, a arte de governar navios, dirigindo-os por meio da comunicação e controlo (Chiavenato, 2001).

A ideia de ter um corpo de conhecimentos próprio, que agisse como vasos comunicantes entre as demais ciências instituídas, abre caminho para o surgimento do pensamento sistémico. Esta abordagem holística é desenvolvida numa altura particularmente rica em termos de inovação epistemológica, em que se destacam os trabalhos pioneiros de Shannon e Weaver (1949, cit. in Chiavenato, 2001) sobre a Teoria Matemática da Informação, bem como os avanços de Von Neuman e Morgenstern (1947, cit. in Chiavenato, 2001) que criam os fundamentos da Teoria dos Jogos.

Existe, nesta altura, o ambiente intelectual propício ao surgimento da Teoria Geral dos Sistemas, mérito atribuído ao biólogo Von Bertalanffy (Carvalho Ferreira 2001; Chiavenato, 2001).

Na perspectiva da Teoria Geral dos Sistemas, um Sistema (do grego: *sun* = com e *istemi* = colocar junto de) é um conjunto de elementos que estão dinamicamente relacionados entre si, com determinada/s actividade/s para atingir um objectivo, operando através de inputs e gerando outputs processados. Os elementos, as relações entre eles e os objectivos são os principais aspectos que definem o sistema. No todo, o conjunto é

sempre algo mais que a mera soma dos elementos considerados individualmente (Carvalho Ferreira, 2001; Carvalho e Filipe, 2008; Chiavenato, 2001).

A abrangência científica do conceito de sistemas não se resume ao convencional universo das ciências físicas e biológicas. Os princípios e leis dos sistemas (e.g. a termodinâmica, isomorfismo e similitudes estruturais, ou mesmo a própria noção de totalidade) servem igualmente de hipóteses teóricas para a física, biologia e ciências sociais e humanas (Bertalanffy, 1973, cit. in Carvalho Ferreira, 2001). As ciências económicas, da gestão e da empresa, muito beneficiam desta visão enriquecedora e aglutinadora. Claro que, neste trabalho, encararemos a Empresa como um sistema, englobando subsistemas com trocas entre si.

Na concepção sistémica das organizações, não é possível reduzir uma empresa a um modelo organizacional ideal, pois esta é tão mutável que, simplesmente, não pode ser inserida num esquema rígido através de axiomas gerais e universais. A empresa é, assim, um sistema aberto e está constantemente num processo de trocas com os sistemas envolventes (Carvalho Ferreira, 2001).

As Empresas surgem como sistemas probabilísticos complexos na classificação de sistemas de Beer (Carvalho Ferreira 2001; Chiavenato, 2001, McLean 2006), i.e., por serem multideterminados, não permitem a previsibilidade do seu comportamento futuro. Assim, fazem-se previsões com base em modelos probabilísticos cruzando a observância de determinadas circunstâncias hipotéticas (id., ibid.). Os sistemas são ainda auto-reguláveis, através de mecanismos de retroacção (*feedback*) que garantam a *homeostase*² (id., ibid.).

Esta visão opõe-se a uma aproximação determinística das Organizações, que McLean (2006) espelha no quadro resumo que podemos ver na tabela 1.

Intimamente relacionado, o estudo da Estratégia Empresarial com corpo doutrinal próprio e sistemático, encontra raízes na década de 80, altura em que as ferramentas e técnicas de análise e planeamento estratégico conhecem sofisticação capaz de as tornar em *actionable knowledge* muito útil no apoio à tomada de decisão pelo *management* (Montgomery e Porter, 1991).

Os trabalhos pioneiros de Kenneth R. Andrews e C. Roland Christensen na década de 60 (cit. in Montgomery e Porter, 1991) rompem com a tradição redutora de encarar

² Termo cunhado por Walter B. Cannon (1929, cit. in Chiavenato, 2001), fisiologista, no sentido de designar o estado de equilíbrio que qualquer organismo vivo procura naturalmente.

pensamento estratégico confinado a funções específicas da Empresa como marketing, operações / produção ou finanças. Estes autores da Harvard Business School inovam por adoptarem um *framework* holístico de análise, encarando a estratégia como elemento integrador das diferentes áreas funcionais da Empresa, integradas num macrosistema mais complexo e abrangente que é o contexto imediato e mediato em que esta se encontra.

Tabela 1 - Pensamento sistémico comparado com o pensamento determinista tradicional

Como vulgarmente pensamos...	Sistemas complexos...
As ligações causa-efeito entre acontecimentos são fáceis de rastrear	As ligações de causalidade são, muitas vezes, pouco óbvias e indirectas
Culpamos os outros pelos nossos problemas. São eles que têm de mudar;	Criamos, de forma não intencional, os nossos próprios problemas. Superamo-los mudando o nosso comportamento;
Medidas de curto-prazo garantem sucesso de longo prazo;	Soluções rápidas não fazem qualquer diferença a longo-prazo, ou até podem piorar a evolução das coisas;
Para otimizar o todo, temos de otimizar as partes;	Para otimizar o todo, temos de actuar sobre as ligações entre as partes;
Para implementar a mudança é necessário o <i>roll-out</i> de várias iniciativas independentes de forma simultânea;	Apenas a aplicação de poucas iniciativas endereçadas a causas chave / raiz podem ter efeitos sustentáveis no tempo em sistemas complexos;

Fonte: Adaptado de McLean, G. N. (2006). *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. San Francisco CA.: Berret-Koehler Publishers, Inc.

Apenas desta forma se tornava possível aferir com acuidade as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de cada *player* num sistema de forças (Mintzberg et al., 1998, Montgomery e Porter, 1991). Esta mesma ideia é recuperada por Peter Drucker (2006) quando refere a lista das quatro especificações de uma *Theory of the Business* válida. A encabeçar a lista, o autor chama a atenção para a necessidade de se fazer um diagnóstico que, na sua génese, cruze ambiente, missão e competências *core* num todo coerente que encaixe na realidade contextual da Empresa. Prossegue, alertando para a coerência que se deve observar nos três tópicos mencionados entre si (ambiente, missão e competências *core*). Como terceira especificação, faz nota de que a Teoria do Negócio deve ser bem conhecida e compreendida em toda a organização (onde percebemos a

importância atribuída aos processos de Comunicação). Acaba a lista de quatro especificações referindo a necessidade de constantemente testar a Teoria do Negócio.

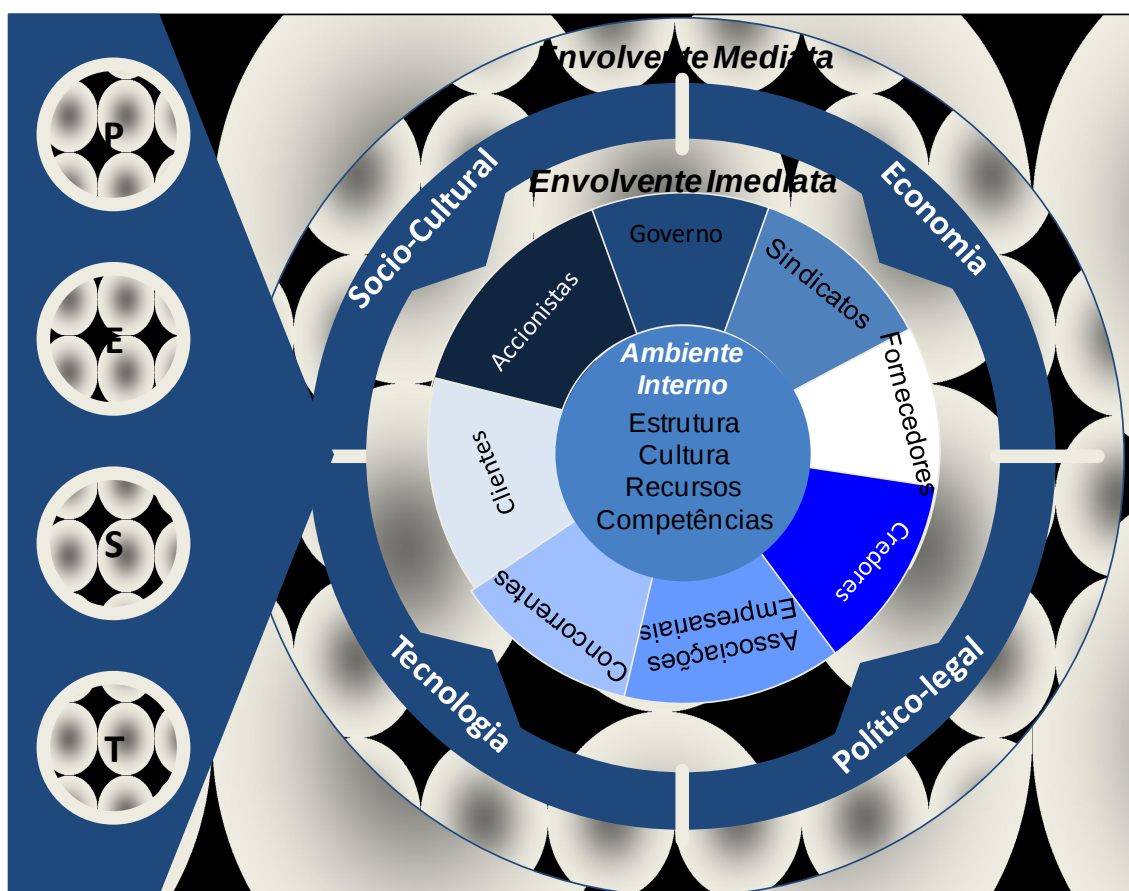
Por hora, fica-nos a ideia do alinhamento que existe entre os clássicos autores de estratégia: uma perspectiva estratégica sobre a empresa é, necessariamente sistémica e holística.

A análise estratégica é um exercício que, antes de mais, requer que o gestor se posicione relativamente às fronteiras do sistema de referência que vai submeter a análise.

O *framework* de análise PEST (Political, Economical, Sociological and Technological) pode revelar-se extraordinariamente útil por, precisamente, ser subsidiário de um pensamento holístico que extravasa as fronteiras imediatas de um determinado contexto (Carvalho e Filipe, 2008; McLean, 2006).

A figura 1 serve de *background* a uma análise PEST, apresentando um conjunto de *players* num sistema complexo, com múltiplas interacções entre as variáveis presentes.

Figura 1 – Círculos de análise da envolvente sistémica



Fonte: Adaptado de Carvalho, J.C. e J.C. Filipe (2008), *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*. 2ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

No quadro seguinte, apresentam-se alguns tópicos a ter em conta neste tipo de análise, e que visam ajudar a responder às questões “onde estamos?” e “para onde queremos ir?” (id. *ibid.*).

Tabela 2 – Factores de análise da envolvente sistémica

Política/ Legal	Desenvolvimentos legais, governo, estabilidade política e condições de desenvolvimento económico, restrições relativas a produtos e/ou serviços, impostos e questões fiscais, peso sindical, etc
Económica/ Demográfica	Inflação, desemprego, juros, crescimento económico, mercados potenciais, alterações demográficas, etc
Social/ Cultural	Modificações nos estilos de vida e hábitos de consumo, atitudes face às empresas e ao trabalho, governo e organismos da tutela, <i>mass media</i> , níveis médios de educação formal, etc
Tecnológico	Mudanças em produtos e tecnologias, capacidade tecnológica instalada para suporte à operação da Empresa, forças e oportunidades da Empresa face a possíveis mudanças tecnológicas, etc.

Fonte: Adaptado de Carvalho, J.C. e J.C. Filipe (2008), *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*. 2ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

A inspiração que o pensamento denominado de *Corporate Strategy* encontra na biologia é, em si mesma, sintomática. Desde logo pela assumpção de uma realidade sistémica, na aceção perfilhada por Karl Ludwig von Bertalanffy (1947, cit. in Chiavenato, 2001, McLean 2006). Note-se ainda que Henderson (1991) afirma, a este propósito, que a competição existiu muito antes da estratégia, existindo, pelo menos, desde que há vida. Para o efeito, o autor recorda o princípio da Exclusão Competitiva, cunhado por Gause (1934, cit. in Henderson, 1991), considerado o pai da “biologia matemática”, e que aponta para o facto de que, em determinados contextos, se os agentes envolvidos tiverem o mesmo tipo de comportamentos e o mesmo tipo de objectivos, num meio onde os recursos são sempre escassos, então desenrolar-se-á um jogo de soma nula, onde pelo menos um perecerá. Com efeito, a premissa, válida para o contexto da biologia, não poderia ser mais verdadeira se aplicada a um contexto de Negócio.

Na mesma linha de ideias, também Edward Wilson (1975, cit. in Henderson, 1991) no seu estudo *Sociobiology* faz emergir um *framework* de compreensão acerca do sucesso das espécies em termos do seu comportamento social na competição por recursos, numa obra repleta de paralelismos com o mundo Empresarial. Henderson (1991: 8) chega

mesmo a referir que “*Darwin is probably a better guide to business competition than economists are.*”

Então, como é que as forças competitivas influenciam a Estratégia? A Teoria dos Jogos refere-se a esta plataforma de lógica como sendo um jogo de soma nula. Recuperemos a ideia de Gause, que afirma que, se em determinado contexto, em que os recursos são escassos, se encontram *players* com objectivos idênticos face à captação desses mesmos recursos, então um deles (se não os dois) perecerá. Nestas circunstâncias haverá aquilo a que Chan Kim e Mauborgne (2005) chamaram de luta sangrenta³. Nesta competição, um *player* ganha na proporção em que o/s outro/s perdem. No limite, quando duas forças competidoras adoptam a mesma estratégia para ganhar espaço num determinado mercado, na referida acepção de Gause (1934) com o supracitado princípio de Exclusão Competitiva, perecerão ambas, como sugerem Avinash Dixit e Barry Nalebuff (2005), apresentando uma análise de duas Livreiras fictícias que competem com base no preço. O exemplo destes autores revela que o esquema de reacção e contra-reacção neste tipo de rivalidade leva à ruína mútua com um preço zero, uma vez que o único preço compatível entre estas duas estratégias é, justamente, zero. É inútil pensar que quando uma das livreiras baixa o preço manterá esta vantagem por muito tempo. A única forma de vencer é, então, inovar apostando numa vantagem competitiva que diferencie estes *players* na proposta de valor que fazem ao potencial Cliente.

Porter apresenta em 1980 o seu, hoje popular, Modelo das 5 Forças que, essencialmente, demonstra, esquemática e analiticamente, o sistema de forças existente num jogo de soma nula em que, como o próprio Porter refere (1991), a essência da formulação estratégica está em saber como lidar com a competição.

O Modelo cruza então 5 forças dinâmicas, designadamente: Clientes, Concorrência, Potencias Substitutos, Potencias Novos Concorrentes e Fornecedores. Cada um destes *players* tem determinado poder sobre o sistema e cabe ao estratega analisar as fontes de poder de cada um antes de formular um roteiro de acção.

O modelo das 5 Forças de Porter (1980, Pedro, 2009) adianta que a rivalidade entre os *players* aumenta na proporção do número de competidores de dimensão semelhante, e

³ Os autores aludem à metáfora de luta sangrenta por oposição à inovadora “Estratégia do Oceano Azul” que acrescenta um marco de ruptura no pensamento da estratégia empresarial. Chan Kim e Mauborgne (2005) postulam que é possível vencer nos três vértices do clássico *trade-off* Custo-Tempo-Qualidade, “esticando a manta” tradicionalmente curta, através de processos inovativos que re-inventem o posicionamento das empresas no mercado, conquistando espaço e gerando nova procura até então inexistente. Os espaços de mercado são assim expandidos, não havendo lugar para jogos de soma nula (luta sangrenta) em que, Cliente que se ganhe é, necessariamente, uma perda para um competidor.

na presença de taxas de crescimento de mercado reduzidas, aumento de custos fixos e de *stockagem*, indiferenciação de produtos e/ou serviços, facilidade na obtenção de economias de gama (facilidade em produzir diferentes produtos na mesma instalação, maximizando a taxa de utilização na operação), poucas barreiras à entrada e barreiras elevadas à saída.

A existência de poucas barreiras à entrada aumenta a probabilidade de entrada de novos concorrentes.

A prática de preços elevados no mercado determina o aumento de pressão dos substitutos (principalmente quando apresentam melhor relação qualidade-preço ou níveis mais sofisticados de diferenciação tecnológica).

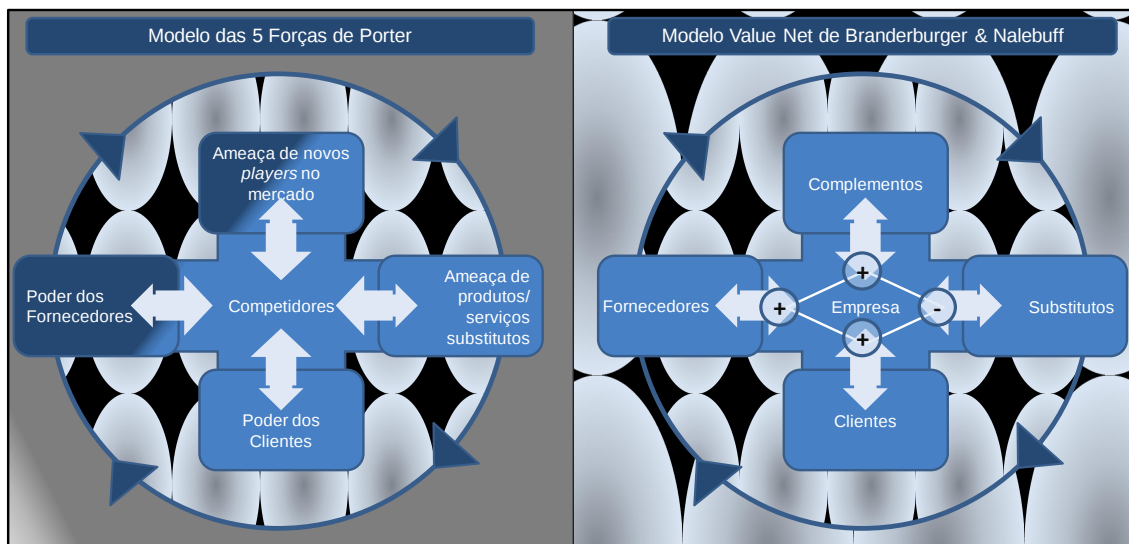
O poder negocial dos fornecedores é afectado pelos preços que praticam (podendo o factor preço ser tanto causa como consequência neste sistema de forças) pelos níveis de serviço e condições de pagamento contratualizadas, bem como pela possibilidade de integrarem verticalmente, directa ou indirectamente, os Clientes com quem têm parcerias.

O poder dos Clientes aumenta quando estes compram produtos/serviços importantes para os seus fornecedores (principalmente se o custo dessas compras for relevante para a indústria), quando se trata de produtos indiferenciados e com baixos custos de mudança, ou ainda quando o Cliente pode integrar verticalmente o seu fornecedor, quer directa quer indirectamente.

Brandenburger & Nalebuff (1997, cit. in Carvalho e Filipe, 2008) consideraram esta abordagem de Porter demasiadamente conflitual porquanto absolutamente confinada a jogos competitivos de soma nula. Propuseram o modelo Value Net onde existe competição mas, contudo, onde acrescentam a lógica de cooperação (passando a existir *Coopetition*). Tal abordagem encontra fundamento no facto de os efeitos da competição entre concorrentes terem, por vezes, consequências positivas, como seja a maximização do mercado em que se movem e estão amplamente interessados, potenciando *payoffs* conjuntos. O modelo encara ainda as relações com fornecedores e com Clientes como parcerias de valor acrescentado, tanto em termos de oferta, como de procura, o que transparece a lógica de *supply chain* e *network* subjacente ao modelo (Carvalho e Filipe, 2005). Olhando para o mercado em redor, o modelo detecta o portfolio de produtos e serviços que podem potenciar as vendas, designando de complementares aqueles cujo consumo se verifica numa lógica de elasticidade cruzada negativa, i.e., quando o preço de o serviço/produto A aumenta, o consumo do serviço/produto B diminui e vice-versa).

A figura 2 possibilita uma visão global sobre ambos os modelos num esquema que facilita a comparação directa.

Figura 2 - Modelo das 5 Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Montgomery, C. A. e M. Porter (1981), *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*. (12nd Ed.) Boston, MA.: Harvard Business Review Publishing Division; e de Carvalho, J.C. e J.C. Filipe (2008), *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*. 2ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo, Lda..

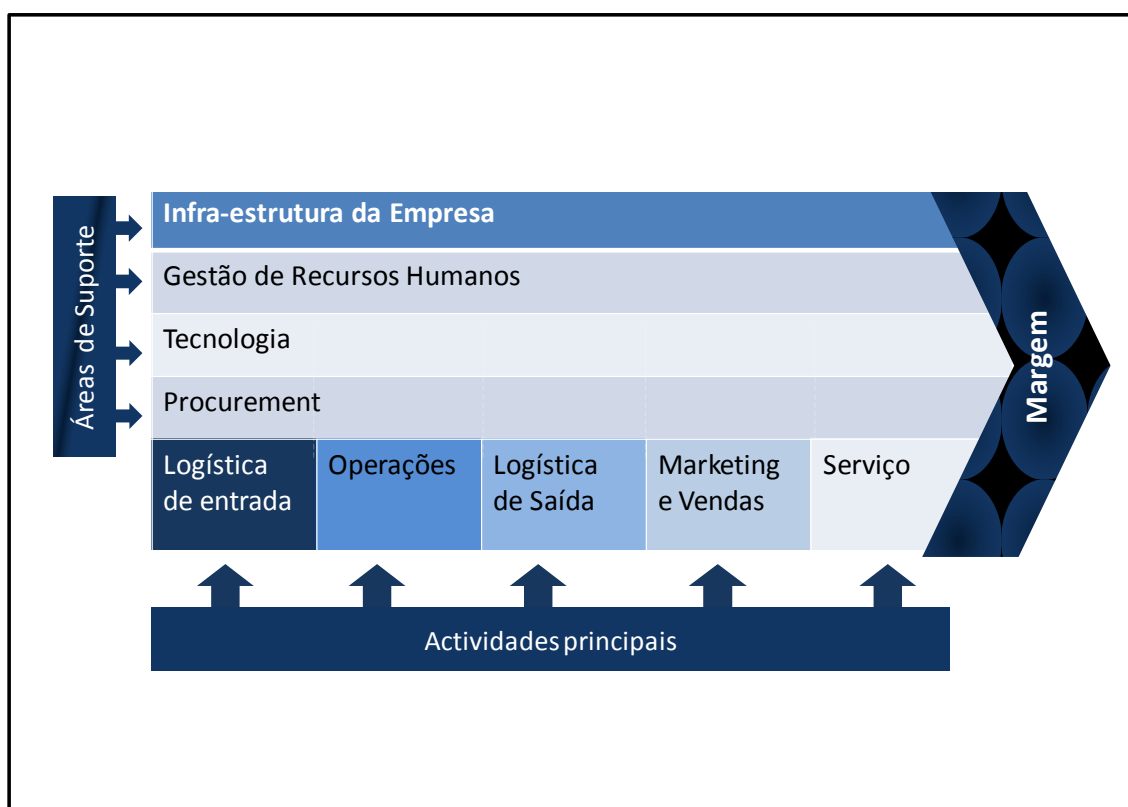
Salientada a importância de adoptar uma abordagem sistémica sobre a Empresa, remeteremos a análise para outro contributo essencial de Porter (1980, 1996) para a reflexão estratégica: a *Business Value Chain*.

Este é um *framework* globalmente exaustivo e mutuamente exclusivo nas partes que o compõem (cf. fig. 3) e que se tornou, nas últimas décadas do século XX, uma ferramenta de análise poderosa. A Cadeia de Valor parte da correcta assumpção que o negócio existe para gerar valor aos seus stakeholders⁴. Porter decompõe as fontes de geração de valor que proporcionam vantagens competitivas, de forma a expor todas as actividades relevantes para a compreensão dos custos e as fontes de diferenciação existentes e potenciais. Assim, a empresa adquire e sustenta vantagem competitiva na medida em que consiga realizar as actividades chave a mais baixo custo ou com um nível de diferenciação face aos seus competidores.

⁴ Sendo de todos, o mais importante: remunerar o accionista a uma taxa que vá ao encontro ou supere as suas expectativas, suplantando o custo de oportunidade.

Naturalmente, a margem é determinada pela diferença entre o valor criado e o custo necessário para criação desse mesmo valor. As actividades no conjunto são susceptíveis de distinção na medida das diferenças, físicas, tecnológicas, de input e output entre elas. O conjunto dessas actividades ao longo do *stream line* originam um produto e/ou serviço atractivo para o mercado e que permite a troca pelo valor que o Cliente estiver disposto a assumir no *trade-off*.

Figura 3 - Cadeia de Valor



Fonte: adaptado de Porter, M. E. (1980), *Corporate Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. N.Y.: The free press.

Existem dois tipos de actividades associadas à geração de valor: as actividades primárias, *core* ou principais e as actividades secundárias ou de suporte.

Como se depreende por análise da figura 3, as primárias são aquelas actividades que estão directamente envolvidas na execução do produto e/ou serviço, venda e após-venda. As de suporte são as que, justamente, suportam as primeiras. Corroborando a nossa ideia afluída anteriormente, a Gestão de Capital Humano surge como elemento transversal, não obstante Porter não lhe atribua o carácter aglutinador e integrador que temos por objectivo atestar neste trabalho.

Se as ferramentas apresentadas até então nos são úteis para a caracterização da envolvente externa da empresa (PEST, 5 Forças de Porter) e para análise do ambiente interno (Business Value Chain), as célebres SWOT⁵ analysis vêm-nos dar a possibilidade de analisar o *fit* da Empresa na Envolvente.

A formulação mais clássica referente à integração da empresa na envolvente encontra raízes na Escola do Design (Carvalho Ferreira, 2001; Carvalho e Filipe, 2008; Chiavenato, 2001), que por sua vez se enquadra nas Abordagens Contingenciais às Organizações. A Escola do Design é, sem dúvida, a abordagem mais influente sobre o processo de formulação estratégica empresarial (Chiavenato, 2001). Esta define a formação estratégica como um processo de concepção, i.e., como um processo deliberado de pensamento consciente voltado para objectivos previamente definidos.

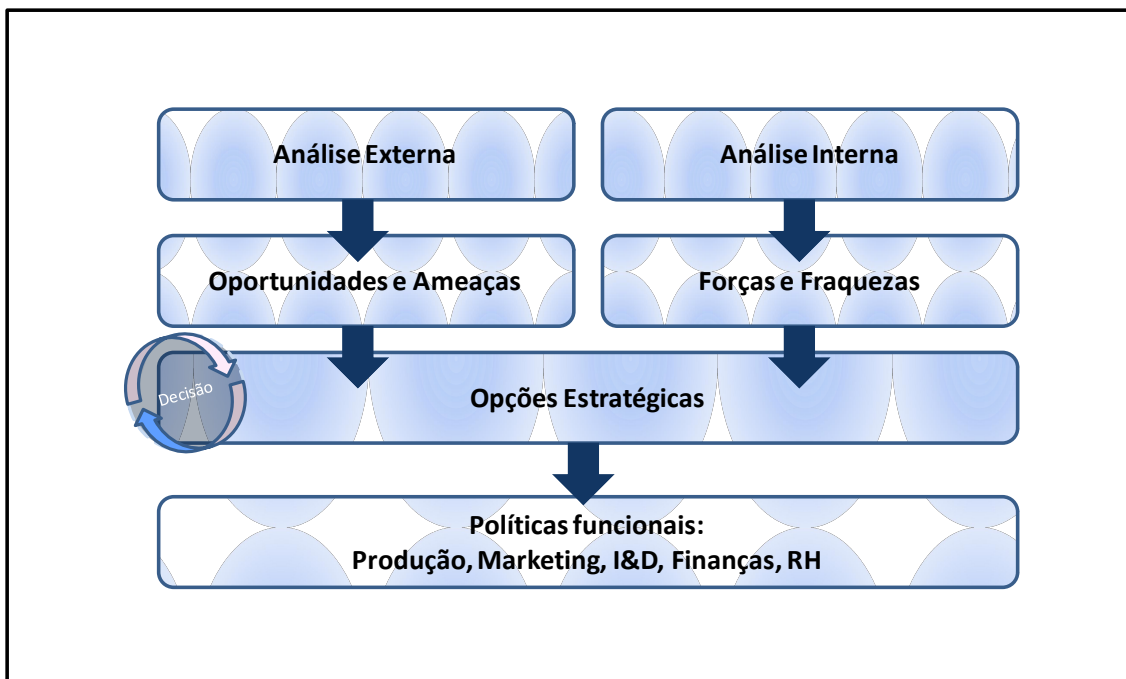
Uma das contribuições mais significativas desta forma de pensamento deve-se a Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965, cit. in Carvalho e Filipe, 2008), com a criação de um modelo, originalmente chamado de LCGA⁶ e que mais tarde adopta a designação tão familiar de SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*.

O modelo propõe a conjugação de uma leitura externa da organização (expressa nas Oportunidades e Ameaças) com uma leitura interna (as Forças e Fraquezas). A riqueza e novidade do modelo está, justamente, na forma parcimoniosa com que faz o *match* entre estes contextos.

⁵ Pela importância e popularidade de que se revestem no universo da Estratégia Empresarial, não podemos não mencionar outros exemplos de ferramentas de integração úteis, mas que, contudo, não serão alvo de análise no presente trabalho, nem utilizadas no projecto apresentado no Capítulo 4, referente à exploração do Estudo de Caso. São elas: Matriz TOWS (SWOT Dinâmica), Matriz de Produtos vs. Mercados de Ansoff, Matriz BCG (Boston Consulting Group), Matriz McKinsey/General Electric, Matriz A. D. Little.

⁶ Designação que, evidentemente, se fica a dever às iniciais dos autores que a perfilham.

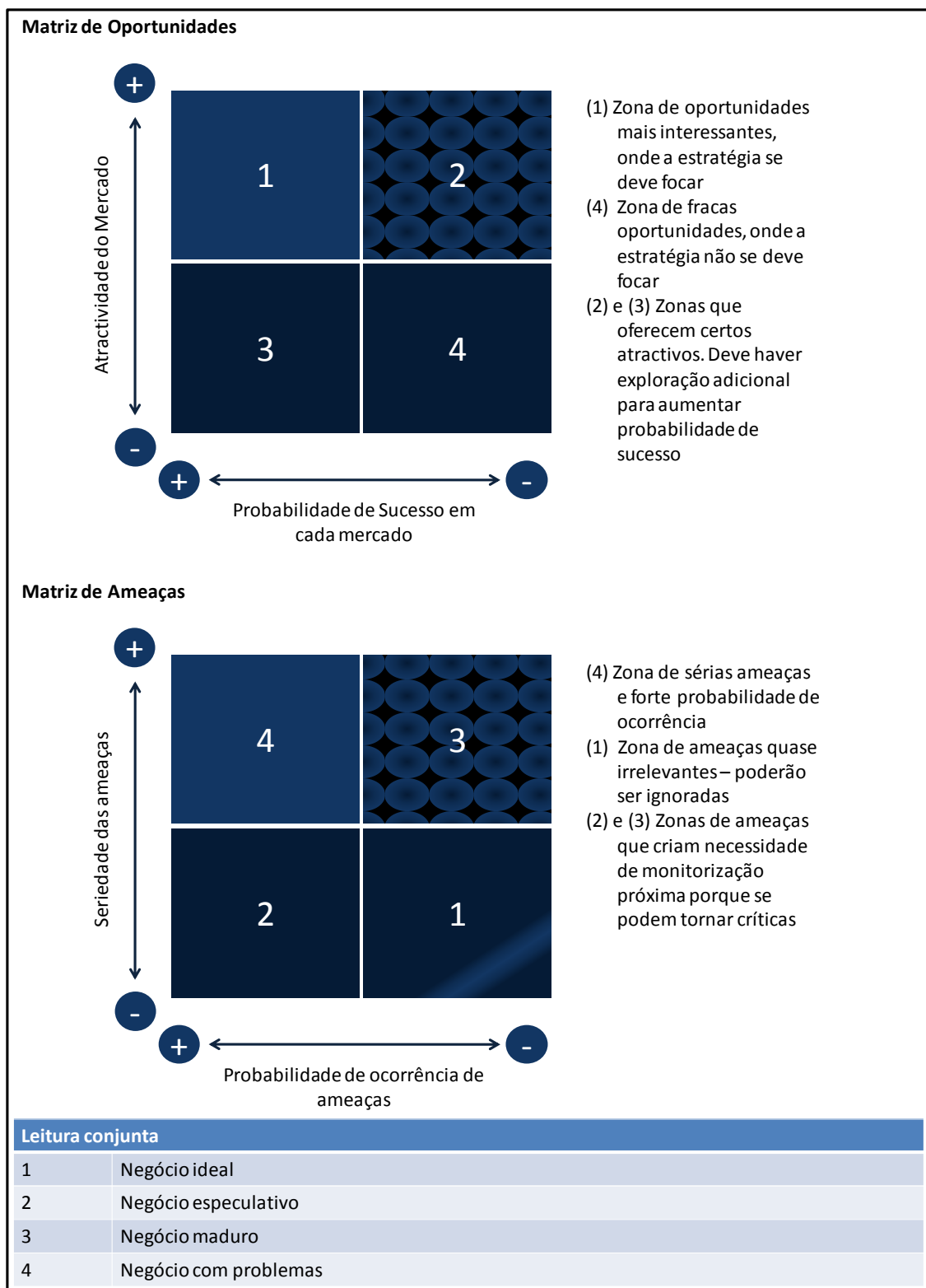
Figura 4 - Modelo LCAG original (Learned, Christensen, Andrews e Guth, 1965)



Fonte: Adaptado de Carvalho, J.C. e J.C. Filipe (2008), *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*. 2ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

O modelo sofreu inúmeros desenvolvimentos, conforme a comparação entre as figuras 4 e 5 deixam perceber, desde logo pela adopção de matrizes específicas para análise de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Genericamente, apresentamos sob a forma de esquemas a mais recente aproximação à SOWT.

Figura 5 - Matrizes de Oportunidades e Ameaças



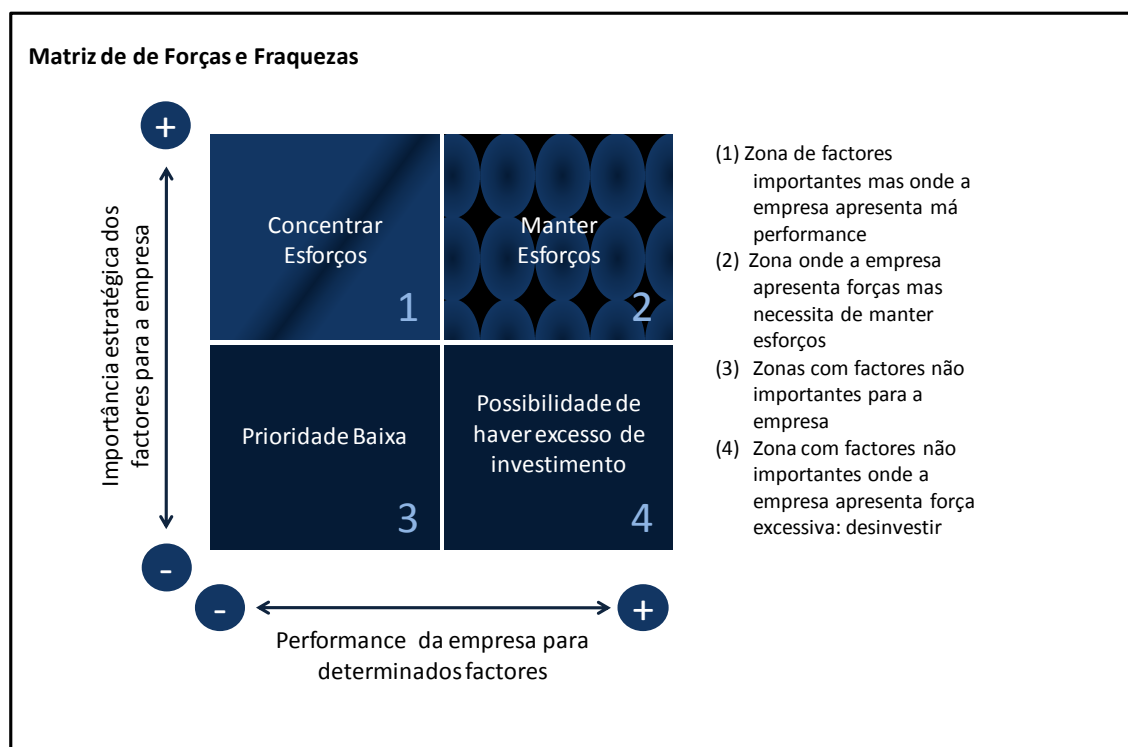
Fonte: Adaptado de Carvalho, J.C. e J.C. Filipe (2008), *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*. 2ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Neste quadro de referência é possível identificar as principais situações de risco relativamente às quais a empresa se deve preparar antecipadamente de forma, ou a mitigar, ou a formular contingências que minimizem o mais possível o impacto.

Por outro lado, identifica, igualmente as oportunidades a não perder.

O mesmo raciocínio é passível de extensão e aplicabilidade ao contexto interno. Para o efeito, utiliza-se a Matriz de Forças e Fraquezas.

Figura 6 - Importância dos factores vs. *performance* da empresa nesses mesmos factores: Matriz de Forças e Fraquezas

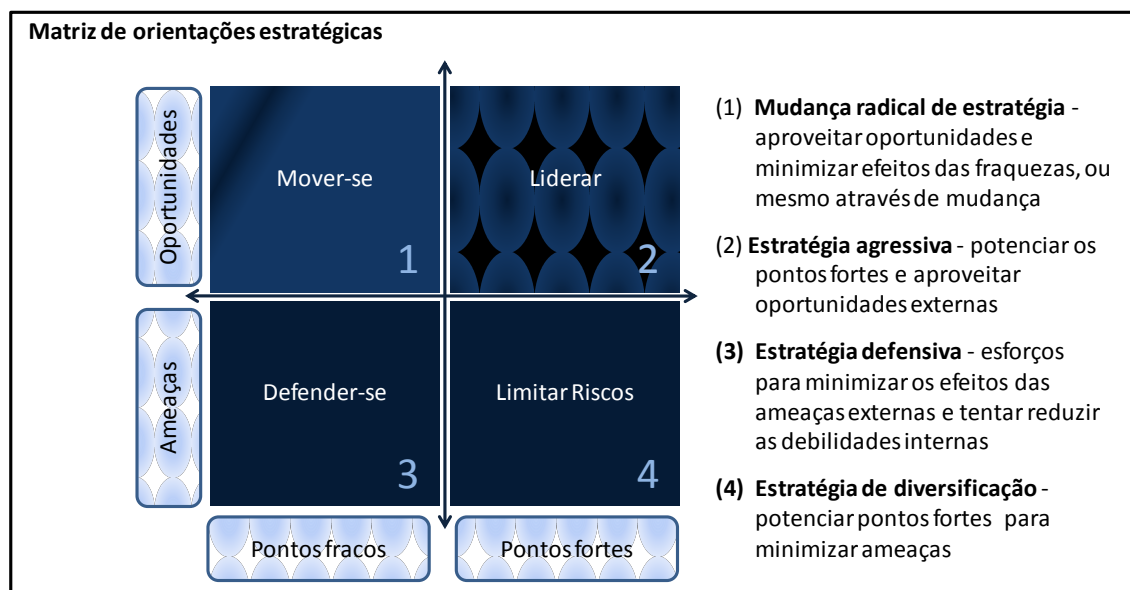


Fonte: Adaptado de Carvalho, J.C. e J.C. Filipe (2008), *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*. 2ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Daqui se retira um balanço sintético entre os aspectos mais positivos e negativos da performance da empresa, do seu portfolio de produtos / serviços, da sua estrutura e organização, da sua cultura, do seu Capital Conhecimento e Capital Humano, da sua situação financeira, etc (dependendo dos factores que importa analisar). É desejável que a análise seja elucidativa para que possibilite retirar conclusões sobre as possíveis formas da empresa responder ou se antecipar ao mercado e concorrentes.

Do cruzamento entre ameaças e oportunidades com os pontos fortes e pontos fracos da empresa, permite gerar uma aproximação matricial de onde resultam quatro orientações estratégicas. A figura 7 ilustra esta matriz, designada de TOWS (SWOT dinâmica).

Figura 7 - SOWT dinâmica ou TOWS



Fonte: Adaptado de Carvalho, J.C. e J.C. Filipe (2008), *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*. 2ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo, Lda. e de Câmara, P.; Guerra, P., & Rodrigues, J. (2001), *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

2.2 Organizational Performance Development pela Gestão Integrada de Capital Humano

Se, ao falar da Empresa no seu meio, estamos a falar de sistemas em interacção, para que o todo seja, de facto, mais do que a soma das partes, deve ser tido em consideração o seu carácter integrativo e sinérgico.

Integração e gestão integrada são chavões que amiúde se observam na literatura e prática de Gestão de Empresas.

Se encarmos sinergias (do grego *syn* = conjugar + *ergon* = esforço) como sendo o esforço simultâneo de vários elementos/órgãos que, como resultado, potenciam um output mais ampliado que a soma dos outputs de cada uma das partes consideradas isoladamente (Carvalho Ferreira 2001; Chiavenato, 2001), compreendemos que a gestão integrada dos recursos na Empresa / unidade organizacional, potencia essas mesmas sinergias.

As Empresas geram valor através do efeito sinérgico das suas diferentes unidades organizacionais / equipas. Os recursos humanos, materiais e financeiros, quando considerados como factores de produção, geram riqueza através de um efeito sinérgico. A perspectiva sistémica de que somos subsidiários mostra que a organização deve ser

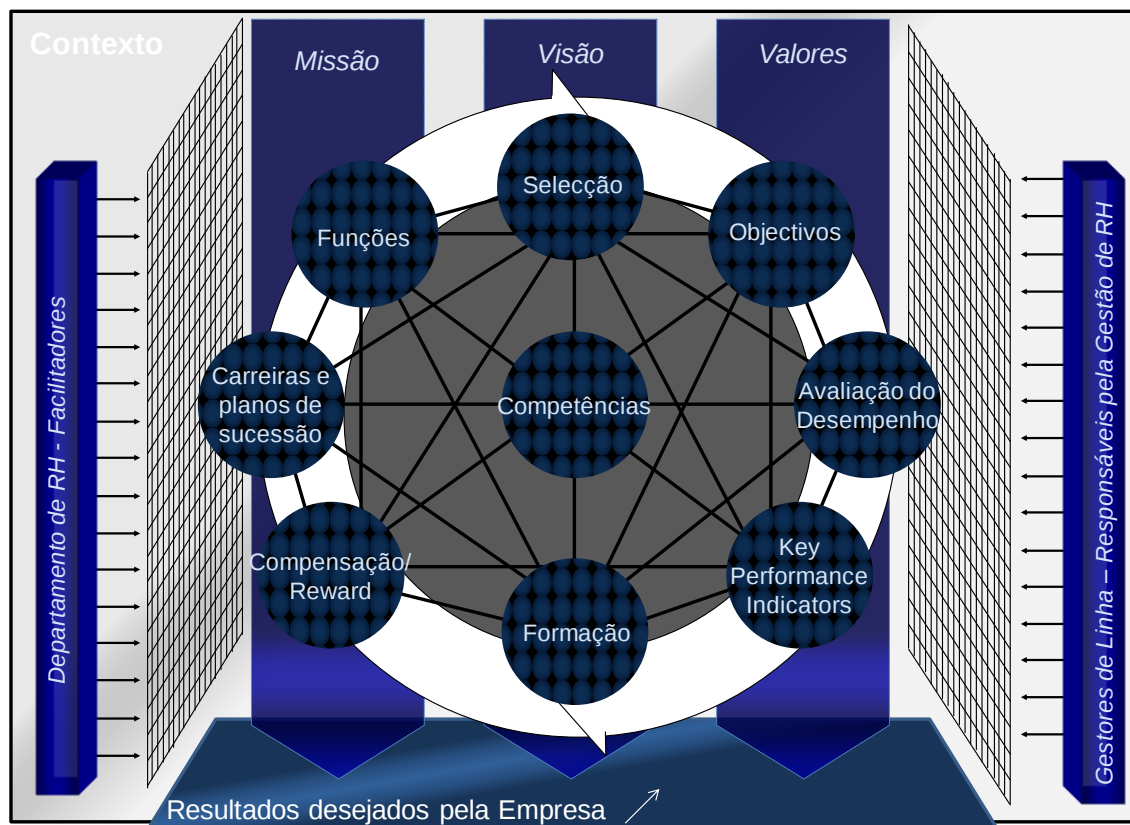
gerida como um todo complexo (Carvalho Ferreira 2001; Chiavenato, 2001; Van Tiem et al. 2001).

Quando nos situamos numa perspectiva sistémica, estamos dependentes da fronteira que traçamos para o nosso sistema em análise. Se considerarmos, como fronteira do nosso sistema, o modelo de Gestão de Capital Humano de uma empresa, constatamos que a mesma lógica integrada é aplicável.

O presente trabalho evoluirá, como se disse anteriormente, numa lógica do geral para o particular, pelo que, devidamente contextualizados pelo pensamento sistémico, prosseguiremos aprofundando a análise na Gestão de Capital Humano.

Assim, o *framework* de que partimos sobre a Gestão de Capital Humano é integrador e sistémico. A figura 8 ilustra o nosso posicionamento.

Figura 8 - Abordagem sistémica à Gestão de Capital Humano. Proposta do autor.



Na figura, é possível observar que a Gestão de Capital Humano é, no limite, uma responsabilidade de linha, sendo as tradicionais estruturas / departamentos de Recursos Humanos *enablers*, porquanto emanam políticas de gestão de RH agindo como facilitadores dos seus Clientes Internos na gestão corrente dos seus activos humanos. Posicionamo-nos, assim, em harmonia com a célebre máxima de que a Gestão de Capital Humano é uma responsabilidade de linha e uma função de staff.

A propósito da lógica integrada vs uma lógica de diferenciação inter-funcional ou mesmo inter-departamental (dependendo da fronteiras do sistema que queremos adoptar), Lawrence e Lorsh (1986, cit. in Carvalho Ferreira 2001), num estudo que visa contrapor uma abordagem contingencial às teorias clássicas de Administração, investigaram as duas tendências, uma mais centrípeta e outra claramente centrífuga, em empresas do sector dos Plásticos, Alimentação e Embalagens.

A necessidade surge porque, na opinião dos autores, as abordagens clássicas e mesmo a disruptiva Escola das Relações Humanas de Elton Mayo (1933, cit. in Carvalho Ferreira, 2001, Chiavenato, 2001), não abordavam, nos seus modelos de análise, as contingências entre o ambiente externo e interno às Empresas.

Nas empresas estudadas, os autores observaram que, na mesma forma que as contingências do ambiente externo forçavam a diferenciação estrutural e funcional, também a procura da consecução das estratégias e objectivos nucleares das empresas resultava num esforço sistemático de coordenação e de integração funcional e estrutural (Carvalho Ferreira, 2001, Chiavenato, 2001). Lawrence e Lorsh concluem que as empresas que atingiam maior rentabilidade e eficiência eram as que apresentavam maior diferenciação mas, por outro lado, endereçavam estratégias e modos e operar que possibilitavam uma eficiente coordenação e integração dos diferentes departamentos / funções.

Chiavenato (2005) faz notar que a velha tradição cartesiana de dividir, segmentar e separar foi substituída por uma nova maneira de organizar a empresa. A ênfase é em juntar esforços, numa lógica centrípeta, focada no Cliente e no valor que a empresa lhe quer entregar (Carvalho Ferreira, 2001). O foco deixa, assim, de estar nas tarefas (que são detalhes), deslocando-se para os resultados a alcançar e nos processos necessários para os realizar. A noção de processo ganha aqui especial relevância (Chiavenato, 2005) porquanto são o garante de harmonia e sistematicidade numa lógica transversal à empresa (Bosenberg and Mertzen, 1993; Chiavenato, 2005). As aproximações às redes matriciais de trabalho, formadas por equipas multidisciplinares e foco num resultado específico, tão em voga desde os anos 90 (Bartlett and Ghoshal, 1998), são disso exemplo⁷.

⁷ A este propósito, Bartlett e Ghoshal (1998) referem que, durante décadas, estivemos habituados a ver os *General Managers* como gurus estratégicos. Contudo, à medida que o clima de competitividade aumentou nos mercados, tornando-os menos estáveis e previsíveis, as antigas estruturas formais e hierarquizadas depressa se tornaram anacrónicas, dando origem a *networks* de trabalho e a um conceito de empresa em que a figura do *General Manager* a estruturar pesados organigramas deixa de fazer qualquer

No seio do sistema Empresa, compreendemos que a necessidade de integração entre os diferentes departamentos tem impacte na forma como hoje se gere Capital Humano. Gerir pessoas e competências humanas representa hoje uma questão estratégica para as empresas (Drucker, 2006) e, como tal, de vital importância para que fique confinada a apenas um órgão da empresa que, tradicionalmente, se distanciava do negócio com perspectiva acrítica.

Retomando a ideia atrás explorada, hoje a Gestão de Capital Humano é desempenhada por dois grupos: os especialistas de RH, que actuam como consultores internos, e os gestores de linha (*line managers*) que estão directamente envolvidos nas actividades de RH por serem responsáveis pela utilização e desenvolvimento eficaz dos seus Colaboradores. O primeiro grande desafio da Gestão de Capital Humano numa empresa, sob ponto de vista operacional, está em, justamente, estabelecer de forma eficaz esta articulação num modelo claramente descentralizado, uma vez que a função de Recursos Humanos não tem qualquer autoridade para tomar decisões de linha sobre pessoas na organização (Chiavenato, 2005) que não estejam na sua dependência hierárquica.

Seguidamente, coloca-se o desafio de, dentro da função de *staff*, possibilitar um aconselhamento estratégico aos *line managers*, fornecendo informação acurada de apoio à decisão, alinhando diferentes fontes de informação e tendo uma perspectiva integrada sobre os diferentes subsistemas de apoio à gestão de pessoas, consoante vimos na figura 8. É necessário que os processos adoptados garantam o alinhamento entre estes diferentes subsistemas de modo a que haja impacte, numa primeira instância, no comportamento das pessoas e, por consequência, nos resultados do negócio para a organização.

Pretendemos salientar a importância de se adoptar um *framework* holístico semelhante ao supramencionado para que se possam desenhar e implementar projectos, no seio de um determinado contexto empresarial, que de facto introduzam mudanças e alavanquem resultados mensuráveis e rastreáveis (McLeand, 2006; Tiem, 2001). Colocamo-nos, assim, no campo do comumente designado *Organizational Development*.

sentido. Os mesmos acrescentam: “*paradoxically, as strategies and organizations become more complex and sophisticated, top-level general managers are beginning to replace historical concentration on the grand issues of strategy and structure with a focus on the details of managing people and processes. The critical strategic requirement is (...) to build the most viable and flexible strategic process (...), capture individual capabilities and motivate the entire organization to respond cooperatively to a complicated and dynamic environment*” (Bartlett e Ghoshal, 1998: 368).

Conceptualmente, Organizational Development (doravante OD) não conta com uma definição amplamente aceite ou divulgada (Caetano, 2001; Chiavenato, 2001; McLean, 2006). Adicionalmente, aquilo que pode ser considerado por alguns como a prática de OD pode ser percebido por outros como estando fora do scope da OD. Egan (2002, cit. in McLean, 2006) identificou 27 definições de OD compreendidas no tempo que medeia 1969 e 2003. Não será de utilidade revê-las neste trabalho, embora seja pertinente referir que o conceito de mudança está presente em todas. Globalmente, considera-se que “*Organizational Development is any process or activity, based on the behavioral sciences that, either initially or over the long term, has the potential to develop in an organizational setting enhanced knowledge, expertise, productivity, satisfaction, income, interpersonal relationships, and other desired outcomes, whether for personal or group/team gain, or for the benefit of an organization, community, nation, region or, ultimately, the whole humanity*” (McLean, 2006: 9).

A definição é ambiciosa. Deixa transparecer algumas características essenciais de OD (António Caetano, 2001; Chiavenato, 2001; McLean, 2006):

- envolve mudança, logo, é sempre implementada por via de projectos (*project management approach*);
- é complexo e sistémico, com foco primordial no sistema como um todo e suas partes interdependentes;
- aumenta o Capital Conhecimento de uma Organização;
- sendo uma abordagem focada em resultados, o objectivo principal é o aumento da performance de uma Organização (portanto, alinhada com o negócio);
- dependendo do nível de análise em que nos situamos, as soluções endereçadas poderão ter impactes visíveis em diferentes *tiers* de *stakeholders* da mudança, seja a nível individual, grupal, organizacional, societal ou global;
- é multidisciplinar e alavancada, primeiramente, por conhecimentos do foro das ciências comportamentais, sendo disso exemplo o Comportamento Organizacional, Gestão de Empresas e Negócios, Psicologia, Sociologia, Antropologia, Economia, Ciências da Educação e Administração Pública;
- reconhece a importância do comprometimento do *top management* / tutela nos projectos de OD;
- é uma abordagem que requer um planeamento exaustivo e uma estratégia de longo prazo para gestão e consolidação da mudança;

- é subsidiária de uma abordagem cooperativa, que envolva todas as partes dependentes ou interessadas no processo de mudança;
- desenha soluções baseadas numa análise factual de um determinado contexto – foco na importância do diagnóstico;
- é guiada por um agente de mudança (ou equipa responsável pela mudança);
- envolve intervenções planeadas e articuladas em pessoas, processos e/ou estruturas organizacionais (no limite, a organização como um todo).

Alguns autores debatem se a OD é um campo de conhecimento separado da Gestão de Recursos Humanos ou se, pelo contrário, faz parte desta última disciplina. O nosso posicionamento coloca-nos do lado dos autores que defendem a OD como sendo um conjunto de práticas balizado exclusivamente pela componente de Desenvolvimento de Recursos Humanos. A tabela seguinte compara estes dois campos, discriminando o tipo de funções mais associadas a cada um dos campos.

Tabela 3 - Desenvolvimento de Recursos Humanos vs. Gestão de Recursos Humanos

Desenvolvimento de Recursos Humanos	Gestão de Recursos Humanos
Formação e Desenvolvimento de Competências	Sistemas de informação e cadastro de Recursos Humanos
Gestão de Carreiras	Relação com sindicatos e associações profissionais
Análise de funções e Job Design	Assistência aos Colaboradores
Planeamento e gestão previsional de Recursos Humanos	Compensação e benefícios
Desenho, implementação e gestão de sistemas de performance management	Job Design
Recrutamento e Selecção	Planeamento e gestão previsional de Recursos Humanos
<i>Organizational Development</i>	Desenho, implementação e gestão de sistemas de performance management
	Recrutamento e Selecção

Fonte: Adaptado de McLean, G. N. (2006). *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. San Francisco CA.: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Da análise da tabela 2 compreende-se que, sendo a Gestão de Recursos Humanos uma disciplina mais abrangente, que compreende grande parte do Desenvolvimento de Recursos Humanos, não abarca, porém, a componente de Organizational Development.

A abordagem da OD deixa transparecer diferenças significativas por parte dos profissionais de consultoria (internos ou externos à organização alvo de OD), desde logo por, na cadeia de valor, nos situarmos num lugar mais recuado da produção de resultados, não tanto como *doers*, mas sim como *enablers* (podendo subcontratar quem faz e aplica determinadas ferramentas que suportem ou facilitem a mudança). Podemos utilizar a metáfora da orquestração, referindo que o profissional de OD é muito mais um orquestrador do que um virtuoso intérprete de qualquer instrumento.

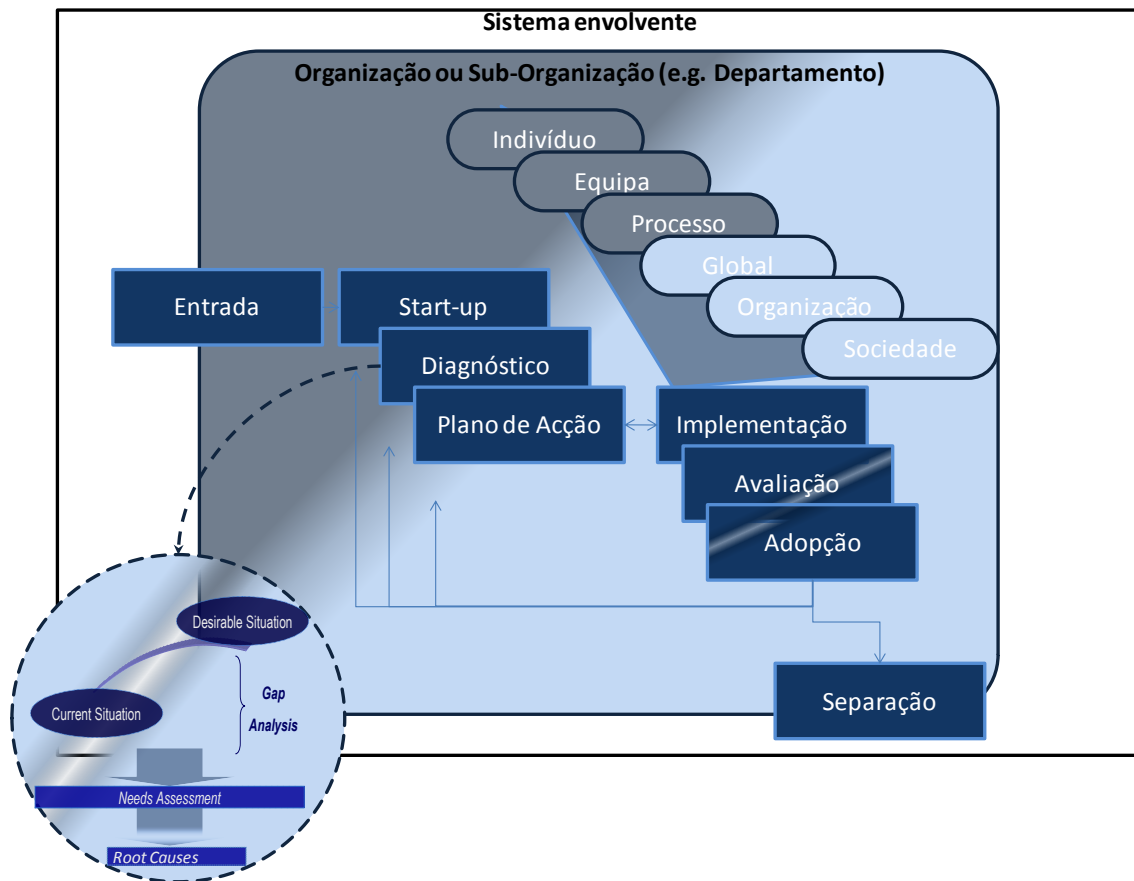
Tabela 4 - Comparação entre Consultor tradicional vs Consultor de OD

Consultor Tradicional	Consultor de OD
Considerado um expert em determinada/s matéria/s	Sobretudo um facilitador, implementador de mudança
Actua de forma directiva com os Clientes, referindo o “que” e “como” fazer	Adopta uma perspectiva colaborativa como Cliente e membros do Cliente
Cria dependência entre o Cliente e ele próprio	Cria interdependência e facilita o processo de <i>knowledge-sharing</i> que autonomizará o Cliente
É dono do processo e é ele que gera os outcomes	Torna o Cliente dono do processo e responsável pelos outcomes
Aplica ferramentas standard	Diagnostica causas dos gaps de performance e desenha soluções customizadas, podendo não ser ele a aplicar as ferramentas que se enderecem às causas encontradas no diagnóstico traçado

Fonte: Adaptado de McLean, G. N. (2006). *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. San Francisco CA.: Berret-Koehler Publishers, Inc.

McLean (2006), sob a forma de um esquema, oferece uma perspectiva global sobre a OD. Podemos encontrá-la seguidamente, na figura 9.

Figura 9 - Perspectiva esquemática do processo de OD e sua abrangência



Fonte: Adaptado de McLean, G. N. (2006). *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. San Francisco CA.: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Decompondo a figura nas suas partes constituintes, temos (McLean, 2006):

- **Entrada** – decisão de *Go* para o *roll-out* de um projecto entre a organização e o Consultor OD (interno ou externo);
- **Start-up** – planeamento do projecto, plano de comunicação e preparação da equipa de projecto;
- **Diagnóstico** – análise da envolvente para *assessment* de aspectos culturais que impactem no projecto, análise de forças e fraquezas (ou mais complexas, do tipo SWOT/TOWS, etc). Esta é uma fase de primordial importância, onde essencialmente se devem avaliar necessidades específicas – *performance gaps* – que são determinados a partir da comparação entre duas situações: a actual e a desejada (*as is* vs. *to be*). A forma como se chega a cada uma destas situações pode assentar em diversas metodologias (quantitativas e/ ou qualitativas), com recurso a diversas técnicas de recolha e informação (e.g. análise documental, entrevistas, *surveys*, etc). Para cada *performance gap* devem ser pesquisadas as

root causes, recorrendo, por exemplo, a diagramas do tipo “espinha de peixe” ou árvore de Ishikawa, que visam isolar causas profundas que, como um dominó, originam as causas visíveis que estão na base do *gap* propriamente dito (Van Tiem et al., 2001);

- Plano de Acção - A cada *root cause*, deve ser endereçada uma solução cujos objectivos propostos devem ser passíveis de rastreabilidade através de KPI's (*key performance indicators*) específicos, métricas essas delineadas a partir do desenho da situação desejada (*to be*) (Van Tiem et al., 2001). São, ainda, desenhados de acordo com o acrónimo SMART (*specific, measurable, achievable, result-oriented e time bounded*) (Carvalho e Filipe, 2008; Chiavenato, 2001);
- Implementação – colocar em prática o planeado. Em jargão de OD, chamamos a isto uma *intervenção*.
- Avaliação – fase em que se avalia se os objectivos inicialmente pensados para a intervenção foram atingidos;
- Adopção – acontece quando se conclui que os objectivos da intervenção foram atingidos. Então, a mudança planeada deve ser institucionalizada, passando a fazer parte do *business as usual* da organização;
- Separação – o consultor deve ter sempre foco na transferência de *know-how*, pois deverá ser seu objectivo tornar o Cliente autónomo após a intervenção;

Fica ainda claro, por análise da figura 9, que este *framework* de *problem-solving* / intervenção assenta numa lógica sistemática, independentemente do nível de foco em que nos vamos situar (individual, equipa, processo, global, organizacional ou societal). Tal confere-lhe as propriedades de uma *tecnologia* de intervenção.

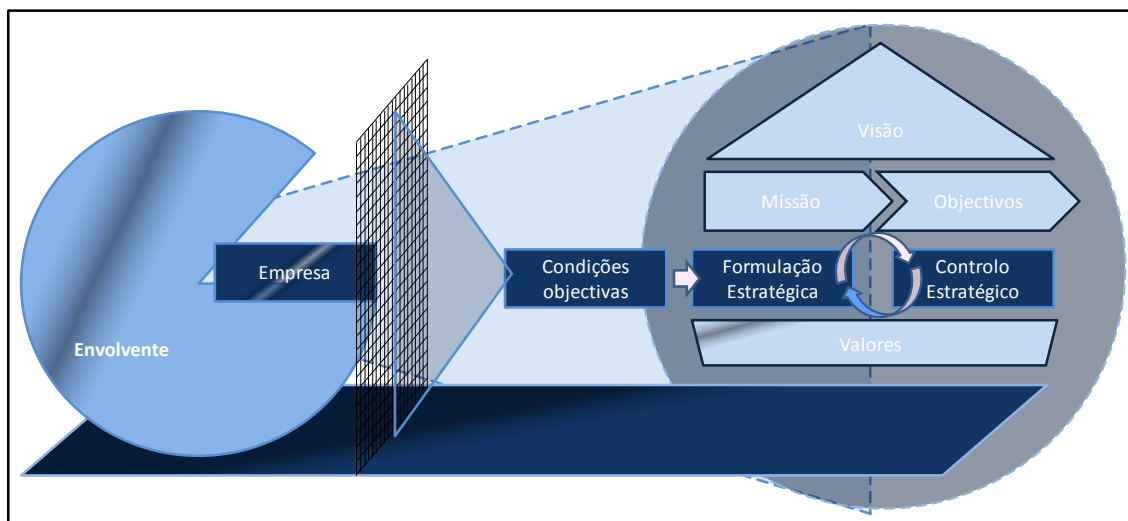
Existe ainda um aspecto absolutamente fundamental em qualquer intervenção de OD e que não surge na ilustração: o projecto de OD é suposto produzir *actionable knowledge*, i.e., conhecimento útil de apoio à tomada de decisão pelo *management*. Todavia, o consultor / equipa de OD não é, em situação alguma, o órgão executivo que decide sobre o contexto em causa no projecto. Esta é, sim, e mais uma vez de modo alinhado com o nosso posicionamento patente na figura 8, uma responsabilidade de linha.

2.3 Gestão estratégica de Capital Humano: o domínio do Planeamento e Gestão previsionial de Capital Humano

Como temos vindo a ver até então, as organizações são sistemas abertos. Como tal, operam em interacção com o ambiente, através de mecanismos de cooperação e competição com outras organizações.

A estratégia define o comportamento através do qual a Organização interage com o seu ambiente. A estratégia é profundamente condicionada pela missão, sendo materializada nos objectivos. Por sua vez, estes são enquadrados pela visão de futuro dessa mesma Organização (Carvalho e Filipe, 2008; Chiavenato, 2005).

Figura 10 - Aproximação modelar estruturada ao modo de fazer estratégia e inter-relação entre os conceitos de Missão, Visão, Objectivos e Valores



Fonte: Adaptado de Carvalho, J.C. e J.C. Filipe (2008), *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*. 2ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo, Lda..

Entendamos a visão como o estado de futuro desejado pela organização (*to be scenario* – deve ter um carácter quase-utópico e mobilizador), a missão como o propósito da existência de uma determinada Organização, alinhada com as expectativas dos seus *stakeholders* principais, os objectivos como uma meta a atingir, formulada por um *SMART statement*, a estratégia como direcções de longo-prazo e o controlo estratégico como a actividade de monitorização da efectividade da estratégia seguida para se atingirem os objectivos e/ou avaliação da necessidade de modificação do roteiro que se está a seguir (Carvalho e Filipe, 2008; Chiavenato, 2005).

Na nossa análise crítica, um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional é o seu alinhamento com a função de gestão de Capital Humano, porquanto são as pessoas o elo de ligação entre a estratégia e os resultados de uma Organização.

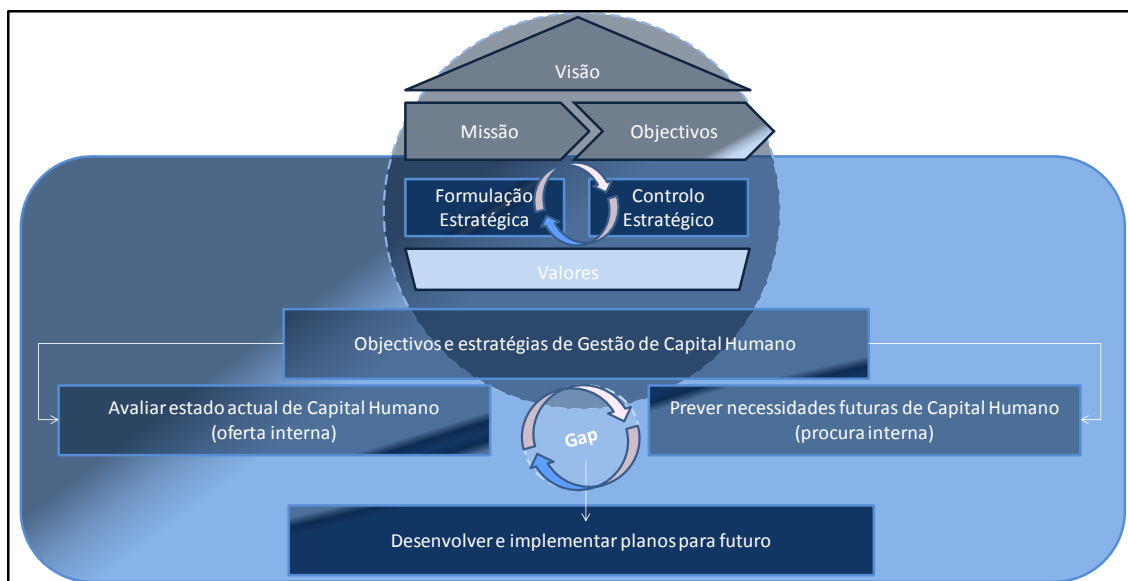
Assim, surge a pertinência do Planeamento Estratégico de Capital Humano, que tem de ser parte integrante do planeamento estratégico da organização como um todo. Uma actividade como o Planeamento de Capital Humano é implementada como um projecto (*Project Management approach*) e consubstancia uma intervenção do tipo OD (*Organizational Development*).

O Planeamento de Capital Humano (doravante PCH) alinha perfeitamente a forma como a função de RH pode contribuir para os resultados do negócio e, simultaneamente, favorecer e incentivar os objectivos individuais dos Colaboradores (Chiavenato, 2005; Câmara et al, 2001).

Tipicamente, o PCH é feito numa lógica de médio-longo prazo, sendo que, por norma, não ultrapassa o horizonte de 5 anos (Câmara et al., 2001). Em organizações mais dinâmicas ou que estejam inseridas em contextos que exijam mudanças mais rápidas, é prudente adoptar perspectivas mais curtas (e.g. 3 anos).

Sabemos que, nos dias de hoje, as pessoas trabalham, sobretudo, para causas, e não tanto para organizações (Chiavenato, 2005), pelo que é reconhecido que dar aos Colaboradores de uma empresa uma perspectiva de desenvolvimento pessoal e profissional, a médio prazo, é uma forma de essa organização constituir uma opção de emprego duradoura para o seu Talento de maior potencial, cuja mobilidade no mercado de trabalho é um dado adquirido (Câmara et al., 2001). Porque do PCH advêm, como veremos à frente, planos específicos para retenção de Talento, a Empresa trabalha assim para reter Capital Conhecimento estratégico e diferenciador o que faz com que, não só não o perca, como garante que o mesmo não é adquirido pela concorrência.

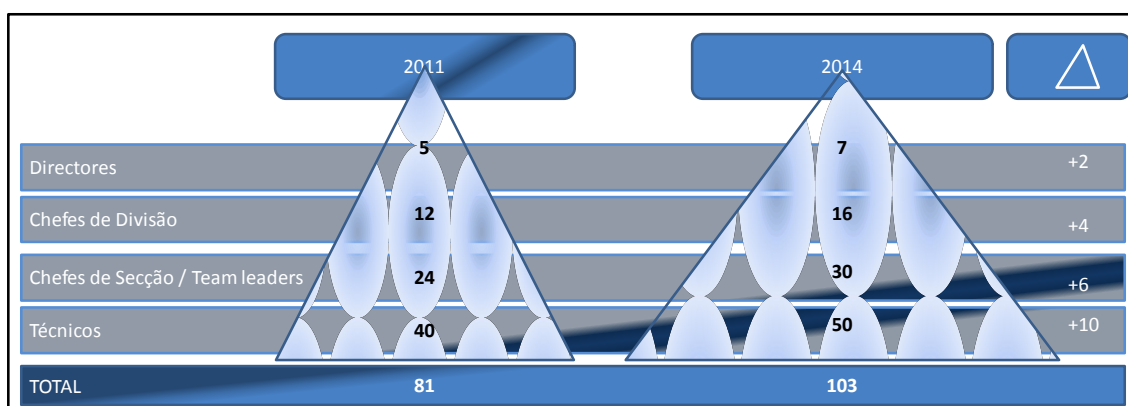
Figura 11 - Aproximação esquemática ao Framework conceptual do Planeamento de Capital Humano



Fonte: Adaptado de Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas* (2nd ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Partindo da visão a prazo (e.g. 3 anos), a operacionalização do PCH começa, tipicamente, com a projecção de necessidades de Capital Humano. Esta projecção resulta da análise de números de produção ou vendas que emergem do plano de negócios da empresa / unidade onde está a ser desenrolada esta intervenção. No limite, esta estimativa assenta no cruzamento de informação cuja fiabilidade depende, essencialmente, do julgamento e crítica da entidade auscultada pelo Consultor de OD que está a conduzir o processo de recolha de informação (Câmara et al, 2001).

Figura 12 – Plano de RH a médio-prazo



Fonte: Adaptado de Câmara, P.; Guerra, P., & Rodrigues, J. (2001), *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Da comparação entre as necessidades projectadas e os recursos disponíveis na Empresa, surge a articulação entre a oferta e a procura. Tal permite (Câmara et al., 2001):

- Comparar as projecções de *headcount* existente na Empresa com o pessoal necessário para a realização do negócio;
- Identificação de áreas críticas que necessitem de acção por parte da gestão;
- Encontrar planos de mitigação e de contingência para os riscos de falta ou excesso de mão-de-obra;
- Reexaminar a forma como o Talento de uma Empresa está a ser utilizado;

Intimamente relacionado, e porque eminentemente focado no futuro da organização, o tema da Gestão de Carreiras apresenta, neste âmbito, extraordinária importância.

O planeamento de carreiras surge como a transposição das necessidades projectadas da organização para o plano individual dos Colaboradores (Câmara et al., 2001).

Podemos definir o plano de carreira como sendo “*o conjunto de acções programadas que têm por objectivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um empregado, de modo a que o mesmo consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detectado*” (Câmara et al., 2001: 367). Esta é uma definição que nos agrada particularmente por introduzir o conceito de potencial, que encaramos como uma constelação harmoniosa de três vectores: conhecimento/habilidade (*skill*), motivação/aspiração (*drive*), ascendente/liderança (*leadership*)⁸.

De notar que o conceito de Carreira sofreu consideráveis ajustamentos ao longo do tempo (Câmara et al., 2001; Chiavenato, 2005). Nas vetustas organizações tayloristas (hierárquicas), fazer carreira implicava subir verticalmente, sendo o potencial do Colaborador medido pela sua capacidade ascensional dentro da pirâmide organizacional. O maior grau de sofisticação neste tipo de organizações passava por criar uma pista rápida para os indivíduos de maior potencial, um percurso normal para aqueles que correspondiam às expectativas e exigências da organização e vias de escape para excluir das organizações os menos capazes (*id.*, *ibid.*).

No mundo actual, dominado por organizações horizontais (*delayered*), em rede (*network / matrix*), ou mesmo virtuais, todos estes conceitos ficaram comprometidos. Desde logo porque, com 3 ou 4 níveis hierárquicos, as organizações não podem equacionar a progressão de carreira como sendo composta apenas por movimentações verticais. Depois, porque essa ascensão deixou de ser condição indispensável para que

⁸ Esta última, claramente no campo das relações interpessoais.

as pessoas se desenvolvam, tenham maiores responsabilidades, um estatuto superior ou, tão pouco, se sintam mais valorizadas / realizadas (id., ibid.).

Assim foi surgindo a noção de carreira em ziguezague, em que existe, sobretudo, mobilidade funcional (*multiple ladder career*) como forma de valorização do portfolio de competências o que faz com que, por essa via, aportem mais valor à empresa. A promoção tornou-se, subitamente, num bem escasso que deve ser gerido com prudência. Em termos práticos, o planeamento de carreiras é uma operacionalização do princípio da prioridade do recrutamento interno (Câmara et al., 2001), ao procurar na Empresa Colaboradores de elevado potencial capazes de satisfazerem as exigências de uma função de maior / diferente *scope*, no médio-prazo. Ligado a este aspecto está, claro, a necessidade de dar a esses Colaboradores uma visão de médio-prazo acerca do seu emprego e oportunidades de desenvolvimento dentro da empresa, como forma de maximizar o seu compromisso com a mesma, aumentando a probabilidade de retenção dessas pessoas-chave.

A construção dos planos de carreira assenta na identificação prévia das necessidades de Recursos Humanos no médio-prazo, que consta do exercício de gestão previsional de Recursos Humanos.

Câmara et al. (2001), a propósito da complexidade inerente à estruturação de um plano de carreiras, consideram as seguintes implicações:

- Necessita de uma visão clara da evolução do negócio nos próximos 3 a 5 anos, o que, no contexto de mudança acelerada em que vivemos, é difícil;
- Implica uma avaliação do impacte de novas tecnologias nas necessidades de mão-de-obra;
- Envolve uma visão do modelo organizacional e de *governance* que melhor suporte confira ao negócio da empresa e das oportunidades de desenvolvimento que proporcionará;
- Pressupõe existência de informação fidedigna e actual de gestão sobre pessoas, tal como um sólido sistema de avaliação do desempenho como ponto de partida para avaliar potencial;
- Exige disciplina organizacional, para que se trabalhe no sentido de cumprir os planos de desenvolvimento traçados, resistindo às pressões e desvios frequentes do dia-a-dia;

-
- Necessita que se equilibre a necessidade de resultados com o tempo necessário para frutificar os esforços de desenvolvimento de competências dos Colaboradores;

Por último, referir que deve ser verificada, periodicamente, a continuação do consenso e oportunidade daquilo que foi planeado.

2.4 A Gestão do Conhecimento

Presentemente, as modernas organizações encontram diferenciação sobretudo por meio de activos intangíveis como conhecimento espelhado a três níveis: saber-saber, saber-fazer e saber-ser⁹.

Porém a teoria económica apontou dois grandes obstáculos à gestão da informação sobre este tipo de capital: o facto de ser intangível e o facto de ser impossível a apropriação desse conhecimento individual fora de um contexto de escravatura (Pedro, 2005, Teece, 2002).

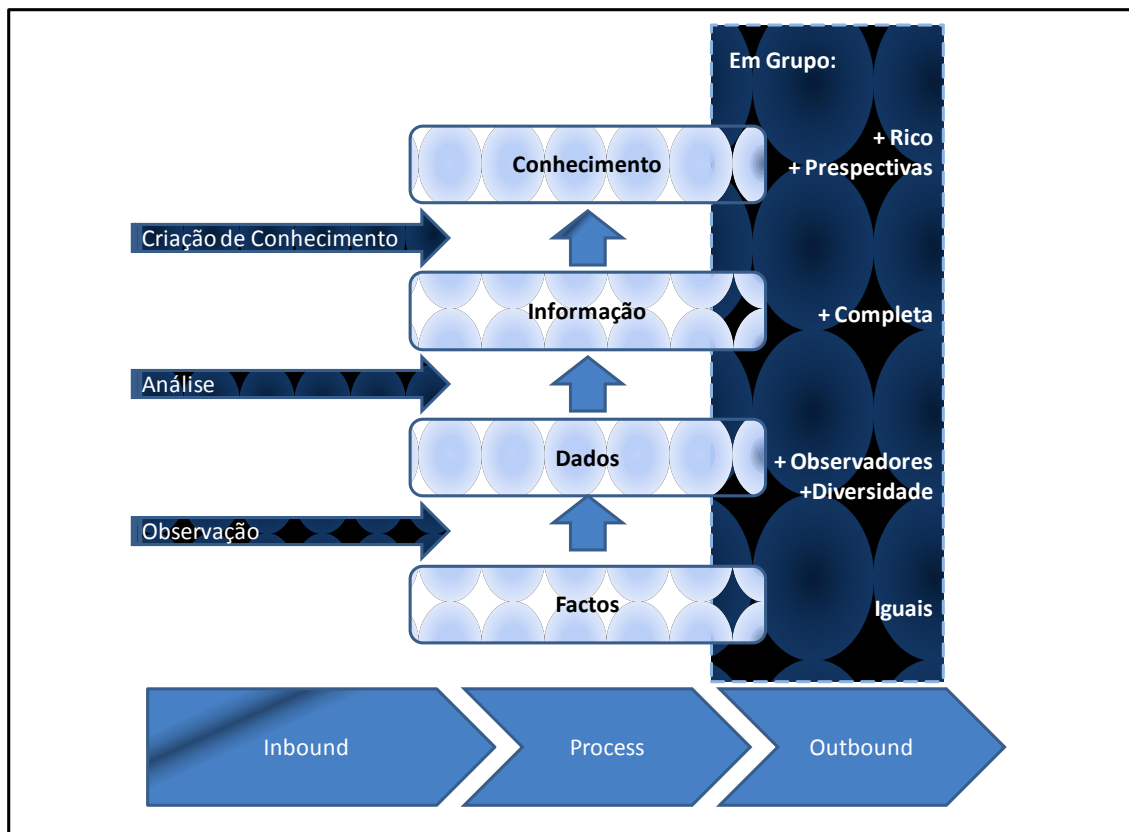
Muito embora exista a célebre expressão, no universo da Gestão, de que só se gere aquilo que se pode medir, não restam muitas dúvidas, nos dias de hoje, da importância determinante do Capital Humano e de Capital Conhecimento enquanto factor de diferenciação.

Se é relativamente pacífica a definição de Capital Humano, não o é a definição daquilo que é o Capital Conhecimento. Menos ainda poderá ser a distinção entre ambos.

Segundo a teoria cognitivista, o conhecimento é criado, desenvolvido e modificado pelas pessoas e é transmitido através da interacção social (Chiavenato, 2001; Pedro, 2009). O passado tem mostrado que as organizações bem sucedidas são aquelas que conseguem atrair, reter e motivar as pessoas certas, para que estas aprendam e apliquem os seus conhecimentos no *problem solving* diário de uma empresa, inovando e melhorando continuamente rumo à excelência, na criação de capital conhecimento organizacional aplicado e reflectido nos resultados financeiros da Empresa. A figura 10 mostra como o conhecimento se gera no seio de uma organização.

⁹ Não é incomum ouvir-se falar, como factores de diferenciação e competitividade, em termos como competência, *know-how*, conhecimento do mercado, relacionamento com o Cliente, *branding*, moral, clima ou cultura.

Figura 13 - Criação de conhecimento organizacional



Fonte: Adaptado de Pedro, J. M. (2009). *Contabilização e Avaliação de Capital Conhecimento*. Lisboa: Universidade Católica Editora.

Se, como temos vindo a observar, a Empresa de hoje é uma organização baseada em conhecimento, importa, então, definir o que é Capital Conhecimento e qual a sua relação com o Capital Humano.

Começaremos por distinguir, de entre os recursos, aquilo que são bens de capital e bens de consumo, sendo os primeiros utilizados na produção de algo e os segundos incorporados nos próprios produtos (Pedro, 2009). Nesta acepção, note-se que o conhecimento (tácito ou explícito) pode ser considerado um bem de capital. Porém, é um recurso com características particulares, uma vez que, sendo utilizado para produzir, ao invés de se gastar (consumir) na actividade produtiva, antes se amplia e desenvolve (id., ibid.).

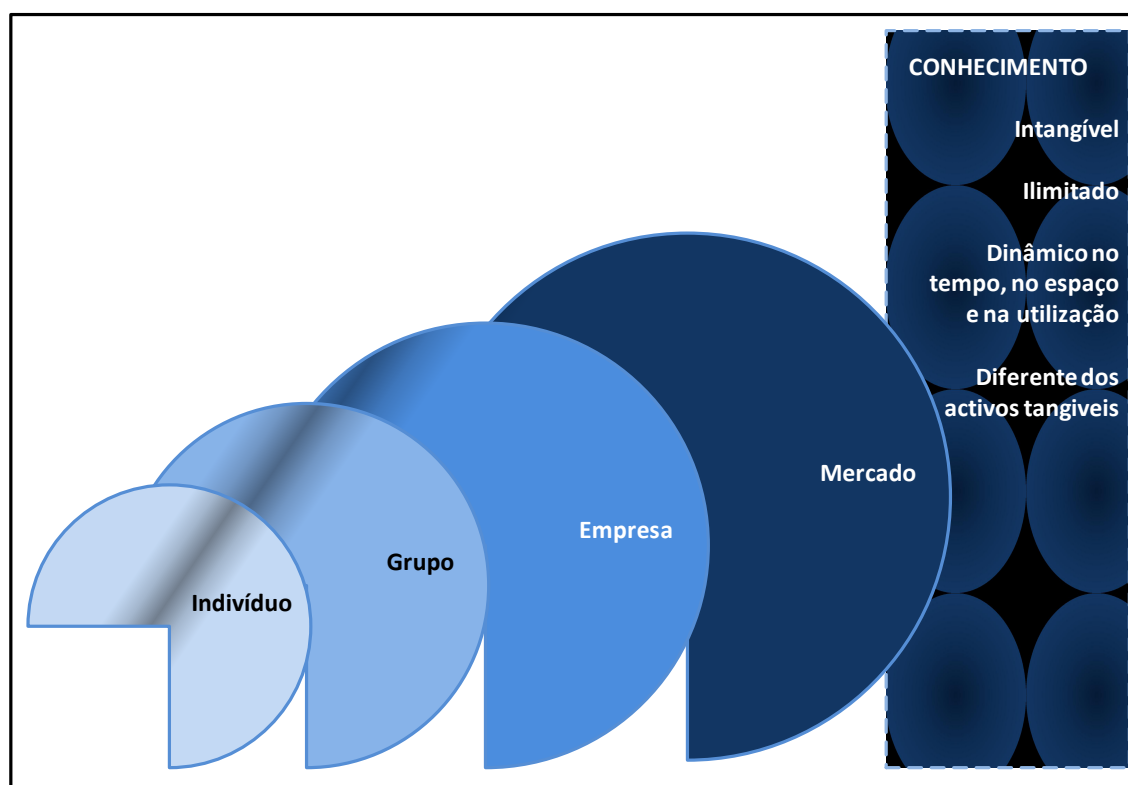
O Conhecimento pode ser conceptualizado como sendo “*uma mistura fluida de experiência enquadrada, valores, informação contextual e visão especializada, que oferece um esquema para avaliar e incorporar novas experiências e informação*” (Pedro, 2009: 29).

Capital Humano, por sua vez, no sentido mais económico do conceito, poderá ser definido como sendo o resultado do conhecimento que os indivíduos adquirem ao longo das suas vidas e que usam para produzir bens ou serviços (OCDE, 1996 cit. in Pedro, 2009).

Preferimos a visão mais abrangente do CEN (2004 cit. in Pedro, 2009), que define Capital Humano como sendo composto por habilidades, competências, talento, conhecimento e experiência base dos empregados. Pode ser descrito como a capacidade que uma organização tem para extrair conhecimentos dos seus indivíduos e utilizá-los para gerar as melhores soluções para os seus Clientes.

De notar a importância de fazer associar o capital conhecimento a decisão como forma de produzir valor. Em rigor, de nada adianta saber se não se utilizar esse conhecimento. Não sendo de estranhar, sabemos que são os contextos em que o conhecimento é aplicado em decisão, os que produzem mais riqueza (Pedro, 2009).

Figura 14 - Dimensões do Conhecimento Organizacional



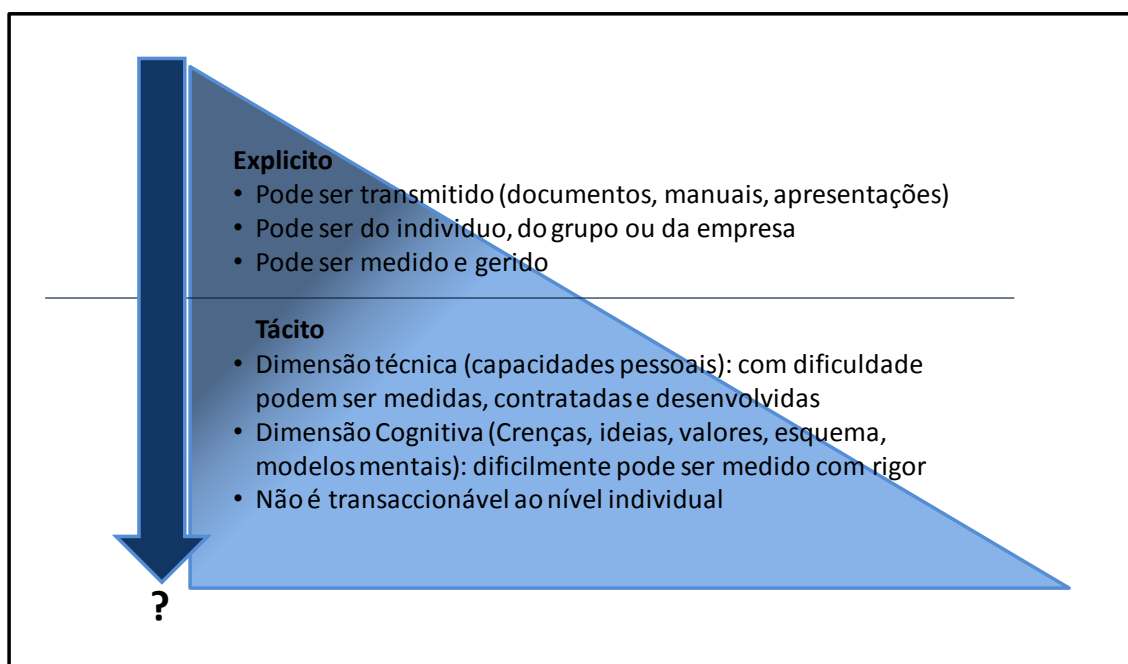
Fonte: Adaptado de Pedro, J. M. (2009). *Contabilização e Avaliação de Capital Conhecimento*. Lisboa: Universidade Católica Editora.

A medição do conhecimento em termos de resultado do desempenho (variáveis de performance) permite rastreabilidade, sistemática e objectividade, o que é fundamental para que haja equidade nas trocas de activos intangíveis (Pedro, 2009; Jaitner, 2003).

Jaitner (2003: 92) coloca este raciocínio em termos bastante práticos: “As a «Resource», knowledge is a prerequisite for an «Action» that follows an «Order» to bring forward an according «Product».”

Ao nível do indivíduo, medir o conhecimento pelos resultados que ele produz, na forma como contribui para o negócio com a sua performance, é garante de objectividade e fidedignidade pois a manifestação de determinado comportamento, que conduza a um resultado, atesta sobre a existência de conhecimentos de base. De resto, os próprios conhecimentos têm uma componente visível / explícita e outra não observável / tácita, como a figura 15 revela.

Figura 15 - Conhecimento Tácito vs Explícito



Fonte: Adaptado de Pedro, J. M. (2009). *Contabilização e Avaliação de Capital Conhecimento*. Lisboa: Universidade Católica Editora.

É, justamente, esta capacidade de tornar conhecimento em riqueza que confirma a importância de as organizações modernas estarem atentas à gestão destas formas de Capital, tradicionalmente denominadas de intangíveis. A guerra pelo Talento é, seguramente, uma realidade hoje e a *trend* aponta no sentido de que esta competição se agrave. Tendo em conta o ponto da História em que nos situamos, consideramos, por

tudo, de vital importância gerir Talento ao longo de toda uma cadeia de valor: atrair os melhores, desenvolver os melhores e reter os melhores, protegendo o Conhecimento no seio de uma organização.

Capítulo 3 - Quadro Conceptual do Projecto de Gestão de Talento

3.1 Contextualização

Este capítulo ocupa, neste trabalho, uma zona de charneira entre o enquadramento proporcionado com a revisão da literatura relevante para o projecto aqui explorado e a apresentação detalhada do projecto em si mesmo que, por sua vez, será seguida pela explanação das principais conclusões e aprendizagens retiradas.

Pela natureza do projecto, a literatura revista cruza fontes oriundas de diversas disciplinas e orientações distintas (e.g. Gestão de Empresas, Estratégia Organizacional, Comportamento Organizacional, Gestão de Recursos Humanos, Intervenção e Mudança Organizacional, etc). Quisemos proporcionar uma visão integradora sobre estes campos do saber que, no limite, vertem de forma unificada no nosso pensamento e abordagem às organizações. Deste caldo de influências e conhecimentos, surge o projecto de Gestão de Talento do Banco Euro.

O Projecto de Gestão de Talento teve início no ano de 2010. Na génese, a necessidade sentida de mapear o Talento interno do Banco de modo a possibilitar a tomada de decisão sobre pessoas no momento de alocar pessoas às funções, garantindo atracção do Talento existente no mercado, seu desenvolvimento de forma alinhada com as reais necessidades e, claro, sua retenção. Queremos uma abordagem holística que, justamente, esteja alinhada com as necessidades decorrentes da consecução da estratégia de negócio.

As perguntas originais que nos foram endereçadas foram, como vimos no primeiro capítulo, quando abordamos os objectivos para este trabalho:

- Quem são as pessoas chave nesta organização?
- Quais as funções (*role*) críticas nesta organização?
- Decorrente dos anteriores, temos – ou não – as pessoas chave nas funções críticas (situação desejada)?
- Como reter e desenvolver as pessoas chave?

Com este desafio inicial e suportados no conhecimento explanado ao longo do capítulo 2 deste trabalho, foi conceptualizado o Projecto de Gestão de Talento.

O projecto foi apresentado à Comissão Executiva em Junho de 2010. Obteve aprovação para *roll-out* no segundo semestre desse ano, a título de projecto-piloto numa direcção específica do Banco, a Direcção de Recursos Humanos (doravante DRH), como forma

de diminuição de riscos ao aplicar esta abordagem inovadora, garantindo que são afinadas as metodologias e o processo antes de avançar com uma aplicação global.

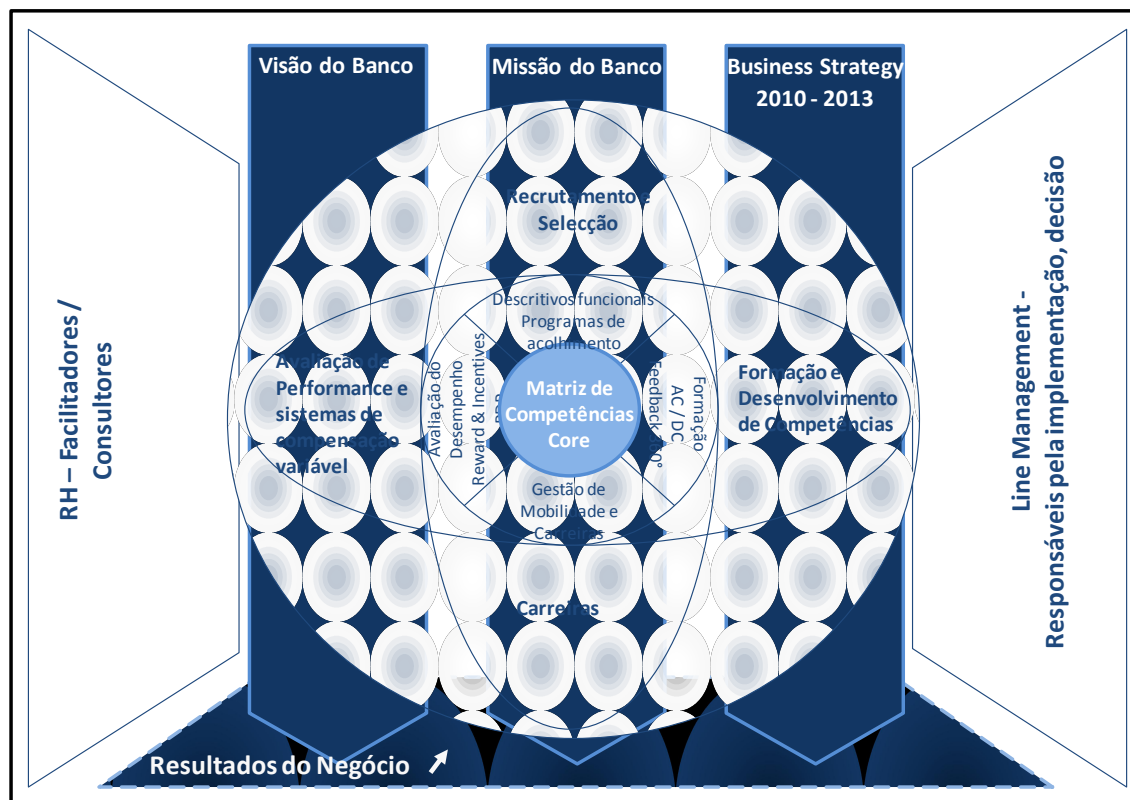
A escolha da DRH não é, evidentemente, inocente. Com efeito, começar por aplicar o projecto “dentro de casa” comporta substancialmente menos riscos durante uma fase em que se quer, sobretudo, que se verifique curva de aprendizagem.

O projecto foi inicialmente pensado para se desenrolar de forma faseada, cobrindo, etapa a etapa, as diferentes unidades de estrutura do Banco Euro.

3.2 Quadro conceptual de referência

Com o desafio que foi lançado à equipa de consultores internos, expressa nas quatro questões apresentadas no ponto anterior, desenhou-se um projecto-piloto de intervenção organizacional alinhado com a nossa visão da Gestão de Recursos Humanos como sendo uma função de *staff* e uma responsabilidade de linha. Neste projecto adoptou-se uma visão holística da organização e da missão da função de RH, como a imagem seguinte ilustra.

Figura 16 – Framework holístico com enquadramento da proposta de valor integrada da Gestão de Talento no Banco Euro: proposta do autor



Na imagem podemos observar, do geral para o particular:

- Alinhamento com a Visão, Missão e estratégia a 3 anos do Banco, como forma de alavancar a geração de valor ao accionista (*background* e *common ground*);
- Balizado pela noção de que a função RH não tem autoridade formal sobre as pessoas do banco. Essa é uma responsabilidade de linha;
- A constelação de soluções visíveis para o utilizador / Cliente interno do Banco estão alinhadas de forma a produzir efeito pela via sistémica no comportamento dos Colaboradores;
- Existe um conjunto de ferramentas, não visíveis ao Cliente final, de que nos socorremos na produção de Conhecimento sobre pessoas dentro do Banco (no sentido dos ponteiros do relógio, começando no quadrante superior: a) Descrições funcionais e programas de acolhimento, b) Formação Profissional, Assessment e Development Centers e programas de Feedback 360°; c) Gestão de Mobilidade entre os países em que o Banco está presente enquanto Grupo e Carreiras; d) Avaliação do Desempenho e remuneração variável indexada, Planos de Desenvolvimento Pessoal).

É nossa convicção de que o alinhamento conseguido entre os diferentes subsistemas de Gestão de Recursos Humanos acima identificado possibilita uma abordagem integrada à Gestão de Talento com maior eficácia ao nível do alinhamento dos comportamentos dos indivíduos com a estratégia do negócio.

Foi nosso entendimento que, para resposta ao desafio lançado à equipa, era necessário desenhar um projecto de intervenção organizacional que desse resposta a (uma vez, mais, do geral para o particular):

1. Qual é a visão para o negócio a 3 anos?
2. Qual a estratégia que vamos seguir para concretizar essa visão?
3. Que estrutura organizacional temos hoje e de que estrutura vamos necessitar no futuro (*headcount*, dimensão, divisão e organização das equipas de trabalho)?
4. Na estrutura, que funções são críticas para a concretização dessa estratégia?
5. Decorrente das anteriores, que Capital Conhecimento (conhecimentos, competências, *skills*) existe dentro de casa enquanto oferta (*supply*) para as necessidades de hoje (*as is*). Que Capital Conhecimento estimamos perder (reformas, risco de saída, etc)? Que procura (*demand*) de Capital Conhecimento temos hoje? Que procura estimamos ter a 3 anos (*to be*)? Qual a dimensão do *gap* (*as is* vs. *to be*)?

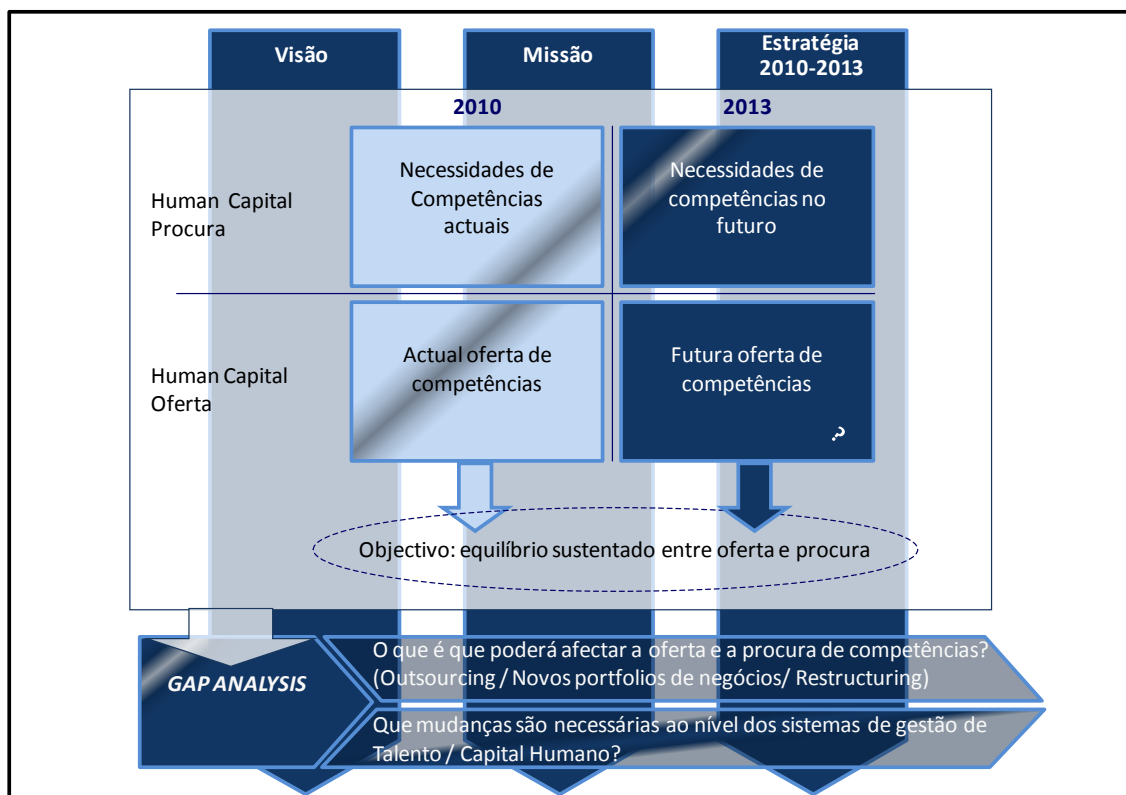
6. Que *pipelines* de sucessão temos para as nossas funções críticas (em situações de emergência, a um ano e a dois anos)?
7. Que planos de carreira temos para as nossas pessoas chave (a 1-2 anos e a 3 anos)?

Partindo destas questões e tendo por base conceptual o *framework* que a figura anterior ilustra, o projecto foi desenhado ao longo de três vectores principais, passíveis de inter-cruzamentos:

1. Nível de Visão
2. Nível das Funções
3. Nível das Competências - Pessoas

No nível de Visão, procura-se levantar informação que diagnostique uma determinada situação actual (*as is*) por contraposição a uma situação ideal/desejada (*to be*). É, essencialmente, uma fase de diagnóstico do *gap* entre os dois estados atrás mencionados e conhecimento da visão para o negócio da respectiva *Business Unit* que serve de contexto à intervenção, num cenário a 3 anos.

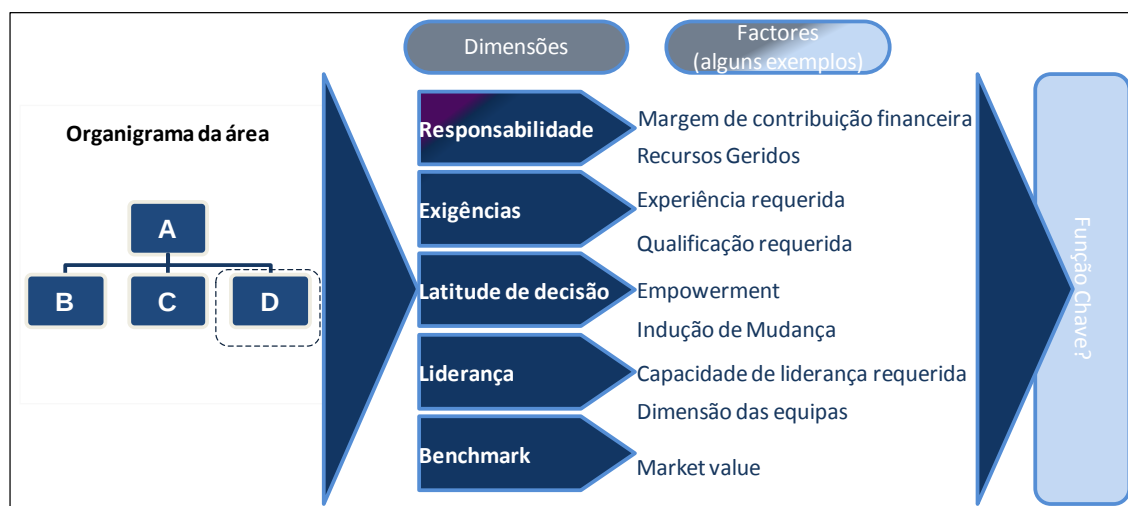
Figura 17 – Projecto de Gestão de Talento: Nível de Visão. Proposta do autor.



No nível das funções e competências, a intervenção é feita tendo por objectivo fazer um levantamento exaustivo da criticidade de todas as funções existentes na *Business Unit*. Veremos à frente, no próximo capítulo, as técnicas de recolha de informação e de mensuração de níveis de criticidade utilizadas.

Por fim, importa desenhar *pipelines* de sucessões para cada uma das funções, tendo particular atenção nos casos das funções críticas.

Figura 18 – Projecto de Gestão de Talento: Nível das Funções. Proposta do autor.

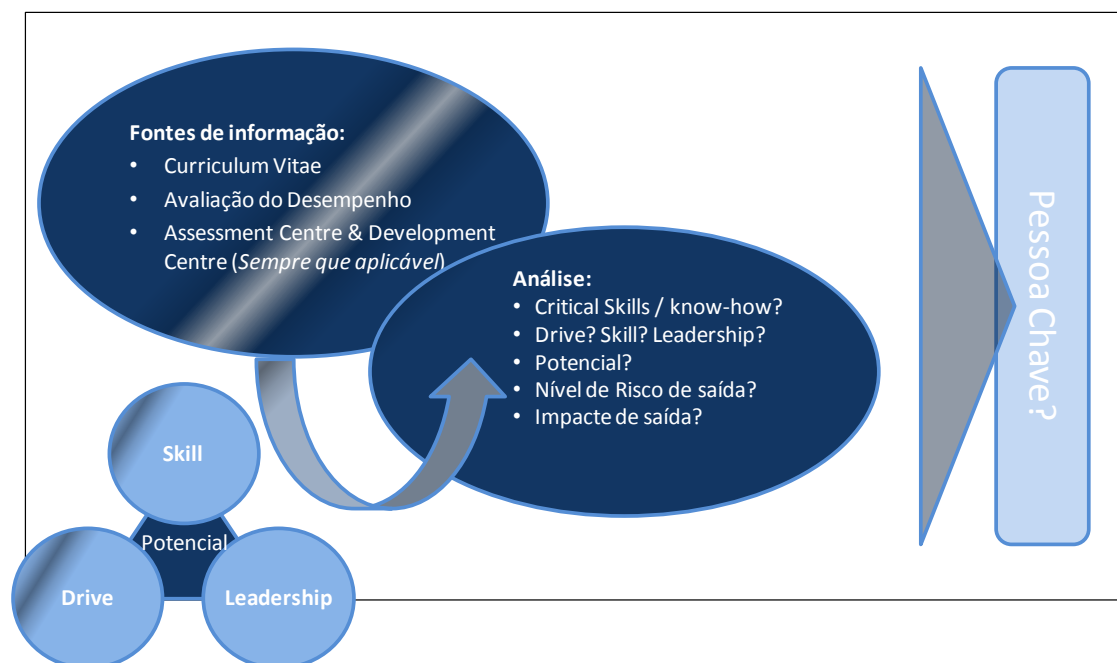


Este conhecimento deve contemplar informação do Nível das Pessoas, porquanto não deve ser um exercício abstracto, cego às competências e potencial do Capital Humano existente. Assim, e por último, interessa identificar as pessoas chave tendo em conta duas perspectivas: a) desempenho passado e b) potencial futuro (o banco de competências do Banco).

Para o efeito, devem ser consideradas todas as fontes de informação existente sobre as pessoas (tipicamente *curriculum vitae*, experiências em projectos de relevo, missões internacionais, avaliações de desempenho e assessment / development centers sempre que aplicável).

Em articulação estreita com a informação recolhida no Nível das Funções, devem ser mapeados planos de carreira para cada Colaborador a 1-2 anos e a 3 anos.

Figura 19 – Projecto de Gestão de Talento: Nível das Competências / Pessoas. Proposta do autor.



O projecto de Gestão de Talento do Banco Euro, como qualquer projecto, particularmente os de intervenção organizacional, visa gerar *mudança*, rompendo com o *status quo*.

Tem por grande objectivo gerar *actionable knowledge* de gestão sobre pessoas, de forma a possibilitar uma tomada de decisão informada e responsável pelo *Management*, subsidiário de uma visão a 3 anos que, não só alinha pessoas e negócio, como permite começar a preparar o futuro hoje. Especificamente, o objectivo do projecto passa por iniciar a criação de um programa de Gestão de Talento, através do Mapeamento de Funções Críticas e das Competências / Pessoas Críticas, que permitirá no futuro apoiar decisões ao nível de mobilidade, carreira, plano de sucessão, retenção, gestão de saída, desenvolvimento e formação. Visa, naturalmente, encontrar respostas às questões atrás mencionadas, consubstanciando uma fonte de conhecimento impar sobre pessoas e ferramenta de enorme utilidade em termos de apoio à gestão.

Numa meta-análise, para além de aumentar o conhecimento sobre o Capital Conhecimento, tem aplicabilidade prática na forma como gerimos o banco de conhecimentos dentro do Banco.

É nossa intenção aplicar o projecto de forma segmentada, por *Bunsiness Unit*, como já vimos. No final da intervenção em cada uma das unidades de estrutura, pretende-se que sejam implementadas rotinas (BAU - *Business As Usual*) que possibilitem a revisão e

actualização deste Conhecimento de forma regular (tipicamente anual). Contudo, esta rotinização escapa ao âmbito do projecto, passando, justamente, a configurar um processo *standard* do Banco.

Em jeito de conclusão e de forma a situar a acção a seguir descrita no tempo, estamos entre um piloto realizado na DRH (37 pessoas) e o planeamento e preparação de uma aplicação de um projecto nestes moldes numa área maior do Banco.

Capítulo 4 - Projecto de Gestão de Talento no Banco Euro: levantamento de informação de diagnóstico

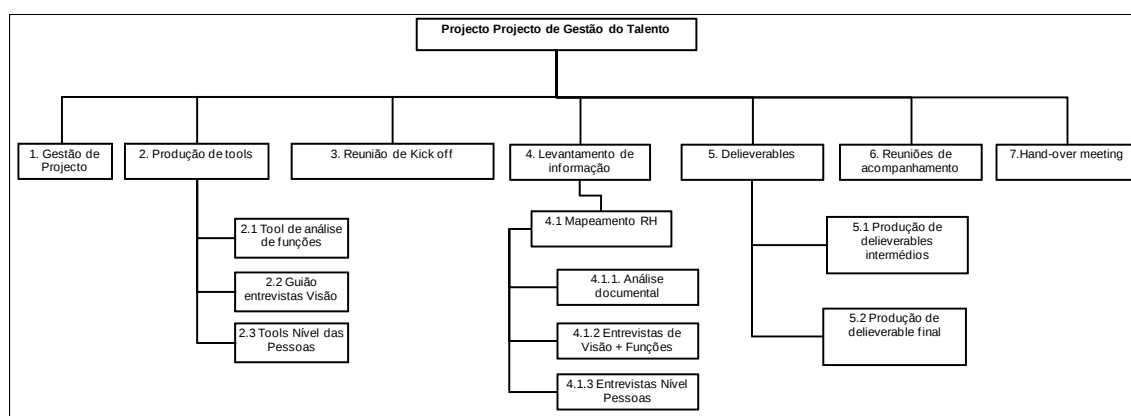
4.1 As fases de recolha de informação no Projecto de Gestão de Talento do Banco Euro e seu enquadramento no todo

Parece-nos adequado, previamente à recolha de informação em si mesma, um breve ponto introdutório onde possibilitamos uma visão do projecto no seu todo e situamos o leitor na componente de recolha de informação.

O projecto foi inteiramente estruturado de acordo com o PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) (Miguel, 2006; PMI, 2004).

Assim sendo, tem subjacente ao seu planeamento, uma estrutura desagregada de trabalho (*Work Breakdown Structure - WBS*) (id., ibid.) que passamos a esquematizar:

Figura 20 – Estrutura desagregada de trabalho do Projecto de Gestão de Talento. Proposta do autor.



Uma WBS visa subdividir o projecto, de uma forma esquemática, nos seus componentes mais simples e geríveis: os *work packages* ou pacotes de trabalho (Miguel, 2006; PMI, 2004). Partindo dos objectivos do projecto, decompõe todo o seu âmbito nas componentes que consomem recursos. O somatório dos *work packages* (estruturas mais “pequenas”, não passíveis de desagregação subsequente) deve representar todo o projecto, no trabalho (*workload*), resultados alcançados e recursos consumidos.

Não sendo nosso objectivo ser exaustivos na forma como abordamos a gestão do projecto, entendemos necessário este último par de parágrafos enquanto enquadramento. No próximo ponto deste capítulo vamos, evidentemente, situar-nos ao nível dos *work packages* desagregados da estrutura 4. Levantamento de informação (i.e. 4.1.1. Análise

documental; 4.1.2. Entrevistas de Visão e Análise de Funções; 4.1.3. Entrevistas com Line Managers sobre cada um dos seus reportes directos – Nível das Pessoas).

4.2 Métodos de Recolha de Informação

Tivemos oportunidade de conhecer, no capítulo anterior, os três vectores principais do projecto de Gestão de Talento. Estes mesmos três vectores vão determinar a forma como é realizada a recolha de informação.

De notar que, como também tivemos oportunidade de ver no Capítulo1, aquando do intróito a este trabalho, estamos perante um Estudo de Caso com observação e participação. Optámos por seguir um Método Compreensivo, pelo que não é nosso desiderato generalizar o conhecimento aqui explanado mas, tão-somente, apresentar uma realidade e contexto complexo e dinâmico, visando a sua total compreensão.

Na acepção de Drenth (1998), a nossa postura é do tipo interpretativo, porquanto assume natureza eminentemente qualitativa, direccionando-se para a interpretação e enquadramento de experiências, movendo-se do empírico para o conceptual, num caminho exploratório indutivo. Porque conscientes, assumimos o risco da fraca testabilidade / verificabilidade (Drenth, 1998) dos conteúdos expostos.

Por sua vez, na terminologia de Robson (2002)¹⁰, a nossa proposta tem um design flexível, por via da reduzida pré-especificação, sendo o Estudo de Caso um exemplo deste tipo de design experimental.

Tabela 5 - Designs Flexíveis – uma aproximação compreensiva pelo autor

Objectivos	Estratégias	Pressupostos	Resultados	Implicações
Descrever	Estudo de Caso	Contextualizado	Descrições profundas	Resultados não generalizáveis
Revelar significados profundos	Estudos Etnográficos	Dependência Sujeito-objecto ¹¹	Categorias de temas / dados	
Estudar uma unidade ou um processo	<i>Grounded Theory</i>	Múltiplas realidades	Emergência de hipóteses	
Construir teoria	Investigação-Ação			

¹⁰ O autor contrapõe as tipologias de design fixo e flexível à clássica divisão quantitativa /qualitativa, já que, quer um design, quer o outro, pode combinar técnicas de recolha de dados que podem ser de índole qualitativa e / ou quantitativa. Este é, de resto, o caso do nosso projecto, que combina técnicas de recolha qualitativa e quantitativa num design flexível.

¹¹ Em que o observador / investigador / consultor é co-produtor do objecto observado.

De forma coincidente com a nossa abordagem neste trabalho, Yin (1984; cit in Locke and Golden-Biddle, 2002) distingue duas finalidades do Estudo de Caso:

1. Exploratória (realizar um estudo piloto como base para formular questões precisas e hipóteses testáveis que podem originar um novo estudo);
2. Descritiva (descrever o que acontece numa determinada situação, não realizando previsões ou prescrições).

Situamo-nos, claro, ao nível do tipo Exploratório, na forma como começámos com um estudo piloto antes de avançarmos para um novo projecto.

O Estudo de Caso caracteriza-se pela análise aprofundada que implica e pelo facto de possibilitar o acesso a informações tão numerosas e pormenorizadas quanto as necessárias para abranger a totalidade da situação em estudo (Locke and Golden-Biddle, 2002). Daí o recurso a variadas técnicas de recolha de informação (e.g. observação, entrevistas, análise documental, questionários) (id., ibid.).

No que toca às técnicas de recolha de informação, e sendo que à frente seremos mais específicos, fica, de modo global, a referência de que ao Nível da Visão, a metodologia seleccionada para a recolha de informação foi essencialmente qualitativa, manifestada nas técnicas de recolha utilizadas onde se privilegiou o recurso à entrevista semi-estruturada.

Utilizámos, ao Nível das Funções, uma grelha estruturada de orientação quantitativa que visa, através de um sistema de pontuação, hierarquizar de forma objectiva as funções por nível de criticidade para a organização.

Por sua vez, ao nível das pessoas, cruzamos fontes de inspiração quantitativa e qualitativa, como sendo a avaliação de desempenho (que, quando decomposta, nos permite constatar que, para a classificação final, contribui um conjunto de itens qualitativos e um conjunto de itens quantitativos – os objectivos – ponderados a 50% cada conjunto), os *assessment* e / ou *development centers* sempre que aplicável (que, mais uma vez, para além da atribuição de uma pontuação numérica a cada competência de um conjunto, contam igualmente com informação de natureza qualitativa) e as demais informações de currículo académico e profissional dos Colaboradores que traduzem informação eminentemente qualitativa.

O quadro resumo que se segue visa fornecer uma perspectiva global sobre o projecto e técnicas utilizadas na recolha de informação associada a cada fase.

Tabela 6 - Tipo de técnicas de recolha de informação utilizadas no Projecto de Gestão de Talento do Banco Euro e metodologias associadas. Proposta do autor.

Fase / <i>Work package</i> do projecto	Objectivo	Técnica de Recolha de Informação	Observações ¹²
Levantamento de Informação no Nível de Visão	Conhecer a Visão do <i>Management</i> sobre a <i>Business Unit</i> em referência; Em função dos cenários traçados, diagnosticar <i>gap</i> entre situação actual e situação desejada da estrutura, processos, competências, etc.	Entrevista semi-estruturada Análise documental	A técnica de entrevista semi-estruturada parte de um guião orientador mas que permite ao entrevistador flexibilidade no modo como o segue. Possibilita maior riqueza nos dados obtidos, garantindo sistematicidade. Comporta riscos de subjectividade nos dados sendo uma técnica que consome muitos recursos (e.g. tempo).
Levantamento de Informação no Nível de Funções	Pontuar as diferentes funções com base em 5 dimensões chave passíveis de serem subdivididas em factores. A partir daí, hierarquizar funções por nível de criticidade.	Questionário	Garante sistematicidade e comparabilidade nos resultados obtidos. Medição objectiva e criteriosa, passível de traduzir resultados numa escala intervalar. Houve necessidade de identificar, previamente, as dimensões e os factores a aferir.
Levantamento de Informação no Nível de Pessoas	Conhecer pontos fortes e a desenvolver em cada Colaborador (análise por competências), endereçar planos de desenvolvimento às necessidades identificadas, mapear potencial e performance ¹³ , traçar plano de carreira e de sucessão e estimar risco e impacte de saída.	Entrevista semi-estruturada Análise documental	O guião utilizado neste <i>work package</i> foi uma Ficha de Talento, que permite levantar os diferentes pontos identificados no campo dos objectivos.

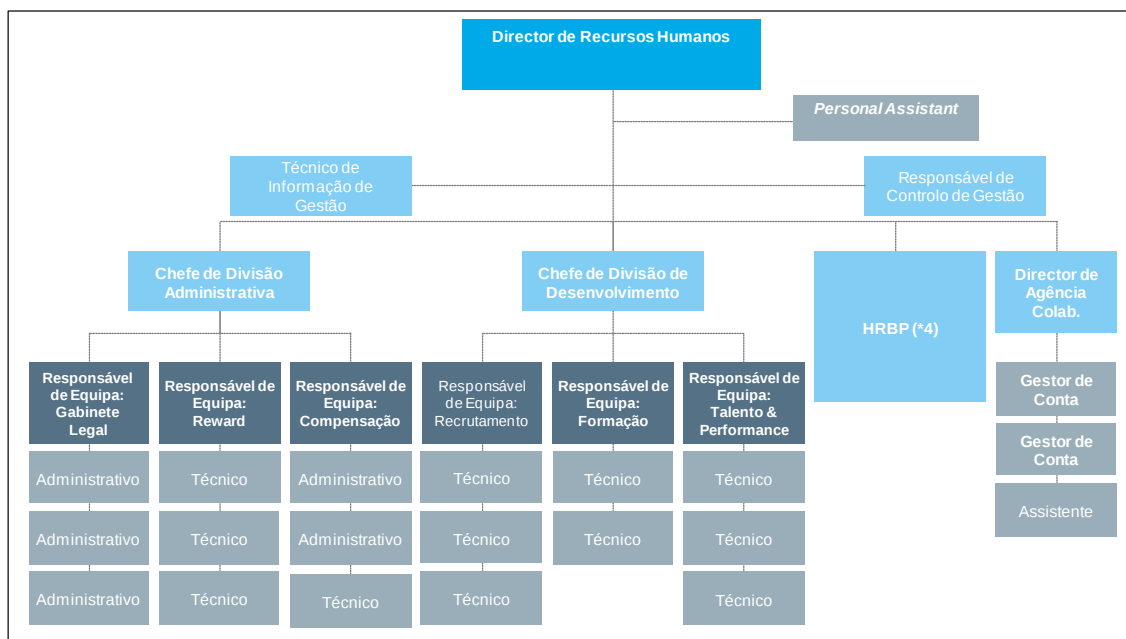
¹² As ferramentas a que esta coluna alude poderão ser consultadas em anexo a este documento. Foram todas, por nós, desenvolvidas.

¹³ À frente veremos como em detalhe, quando explorarmos a Grelha de Talento (matriz 9 box grid).

4.3 Caracterização da Recolha de informação no projecto-piloto da DRH

O projecto-piloto na DRH do Banco Euro iniciou-se a 20 de Julho de 2010. A DRH contava, então, com 37 Colaboradores, 10 dos quais com responsabilidades de chefia.

Figura 21 - Organograma DRH em Julho de 2010.



Como podemos ver na figura, a DRH é composta por duas grandes equipas técnicas: a Divisão Administrativa (composta pelas equipas de Reward, Compensação e Gabinete Legal) e a Divisão de Desenvolvimento (composta pela equipa de Recrutamento, de Formação e de Performance e Talento¹⁴). A DRH é composta ainda por uma agência bancária para Colaboradores, um elemento no Controlo de Gestão, um elemento na Produção de Informação de Gestão e uma equipa de *Human Resources Business Partners* (HRBP) que fazem a gestão de relação com Clientes internos, actuando como elos de ligação entre toda a proposta de valor da DRH e um determinado Cliente interno (uma Unidade de Negócio, na figura do seu administrador). Naturalmente que a DRH conta, ainda, com um Director e a sua Assistente Administrativa.

Com base nesta estrutura, e de acordo com os objectivos do projecto, foram conduzidas:

- Análise documental (revisão dos organogramas e *job descriptions* existentes);

¹⁴ Sendo este o sistema de acção onde nos enquadrámos.

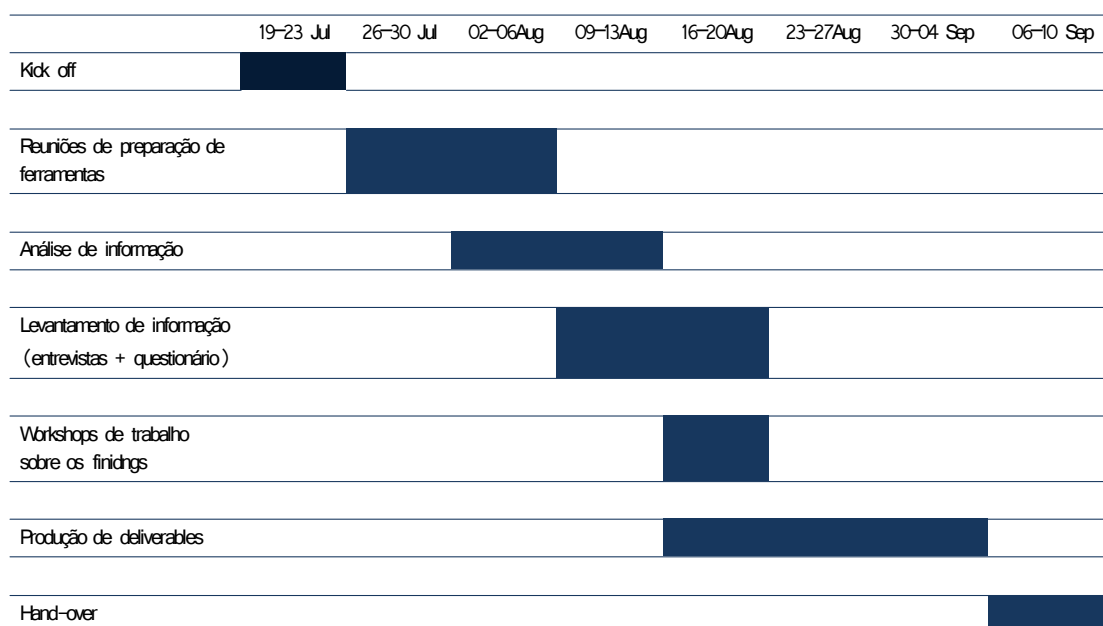
-
- 4 entrevistas de visão (nível de visão) (Director de RH e seus reportes directos com enquadramento de pessoas);
 - 4 aplicações de questionários de avaliação de funções (nível das funções) (Director de RH e seus reportes directos com enquadramento de pessoas);
 - 10 entrevistas de mapeamento de Talento (nível das competências / pessoas) (todos os Colaboradores com funções de chefia na DRH).

Capítulo 5 - Análise de Informação: o projecto-piloto na DRH

Centrar-nos-emos, no presente capítulo, na informação recolhida com o projecto-piloto implementado na DRH do Banco Euro.

O projecto-piloto iniciou-se no dia 20 de Julho de 2010, tendo seguido em conformidade com o cronograma que se segue:

Figura 22 - Cronograma de Projecto-piloto de Gestão de Talento. Proposta do autor.



Por questões de organização da informação, os pontos seguintes deste capítulo seguirão uma ordem cronológica dentro da estrutura do projecto. É, também, a forma mais lógica de apresentar a informação, pois segue do geral para o particular.

5.1 Nível de Visão

Começamos este tópico por enquadrar o nosso contexto de acção na envolvente mais lata (ou mediata, conforme tivemos oportunidade de observar na análise PEST), apontando as *trends* mais evidentes no universo da Gestão de Recursos Humanos dos dias que correm. Seguidamente, avançaremos, à luz deste último ponto, com a exploração do conhecimento gerado nesta fase do projecto.

A gestão enfrenta hoje desafios que obrigam a uma reflexão e revisão crítica. Porém, é nossa opinião que nunca houve altura mais interessante para se viver do que hoje, pelo

caldo efervescente de acontecimentos significativos e mudanças que se verificam, a um ritmo cada vez mais vertiginoso.

A Era Industrial, que predominou nas nove primeiras décadas do Século XX, deu lugar à Era da Informação, em que as mudanças e transformações passam a ser mais rápidas, intensas e descontínuas, e onde o Conhecimento passa a ser um activo de elevado valor estratégico para um negócio (Becker et al., 2001; Chiavenato, 2001; Kaplan & Norton, 1996; Teece, 2002).

Kaplan e Norton (1996) afirmam que as grandes *trends* da competição na era da informação são:

- Cross-functions: se durante a Era Industrial, de inspiração Taylorista, as empresas obtiveram ganhos de escala interessantes através da especialização funcional, hoje as organizações operam com processos integrados que atravessam as diferentes funções na empresa. Uma visão de conjunto, plasticidade e *learning agility* são traços que promovem a qualidade, eficiência e eficácia com rapidez;
- Parceria e networking com Clientes e Fornecedores: as lógicas de JIT (Just in Time), Toyota Production System e outras metodologias subsidiárias de uma visão Kaizen dilatadas pelos sistemas de informação de hoje, possibilitam que as actividades de *procurement*, *sourcing*, *purchasing*, *inbound logistics*, *production*, *outbound logistics* sejam activadas pelo pedido do Cliente e não por planos de produção que “empurrem” os produtos pela cadeia de Valor até ao Cliente. Tal traz enormes benefícios em termos da clássica triangulação da Gestão “Tempo-Custo-Qualidade”, reduzindo custos com distorções do tipo *bullwhipp effect* (Forrester, 1958, cit. in Carvalho e Filipe, 2008);
- Segmentação de Clientes: Ford disse no início da Era Industrial que os seus Clientes poderiam ter um carro da cor que quisessem, desde que fosse preto. Hoje a frase seria, no mínimo, absurda e não tolerável por nenhum Cliente deste planeta. Satisfeitas as necessidades básicas dos Clientes na Era Industrial, emerge um novo perfil de Clientes na Era da Informação que ambicionam customização a preços aceitáveis. O Marketing inventaria o conceito de segmentação;
- Escala Global: a competição deixou de ser local. O Cliente deixou de ser local.
- Inovação: Os ciclos de vida de produtos são cada vez mais curtos. As carreiras dos trabalhadores de hoje fazem-se aos ziguezagues entre empresas e entre

funções de natureza distinta. As pessoas que operam neste ambiente têm de ser expeditas a antecipar o futuro e as necessidades do Cliente de amanhã. Têm de ser *experts* em fazer o futuro acontecer hoje.

- Trabalhadores do Conhecimento: A clássica divisão *white-collar* / *blue-collar* da Era Industrial mantinha cartesianamente separados os trabalhadores que pensavam (tipicamente Engenheiros e *Managers* que pensavam no negócio, nos processos, desenhavam produtos e serviços) e aqueles que operavam apenas. Com o passar do tempo a percentagem de trabalhadores com funções analíticas nas empresas começou a aumentar em detrimento da proporção de trabalhadores com funções meramente de produção. Mesmo em empresas com forte representatividade de funções de produção (tipicamente a indústria transformadora), são valorizados os inputs intelectuais de valor acrescentado para o negócio oriundos da população *blue-collar*. Kaplan e Norton (op. cit) transcrevem as palavras de um Gestor de Produção da Ford na Era do Conhecimento: *“The machines are designed to run automatically. The people’s job is to think, to problem solve, to ensure quality, not to watch the parts go by. Here, people are viewed as problem-solvers, not variable cost”*.

Tendo o que atrás fica exposto como ponto de partida para a análise, as entrevistas de visão permitiram gerar um primeiro output de grande valor acrescentado para a gestão: um quadro síntese onde se elaborou uma *PEST analysis*¹⁵, que permitiu a integração do sistema em análise no seu contexto envolvente (Carvalho e Filipe, 2008; McLean, 2006).

Uma breve nota no sentido de sublinhar que toda a análise subsequente deve ser enquadrada à luz daquilo que é o negócio de uma Direcção de Recursos Humanos e sua missão numa organização.

No Banco Euro encaramos a missão da DRH como sendo: *“Acrescentar valor ao negócio através da prestação de serviços aos nossos Clientes internos que nos permitam, em parceria, atrair, desenvolver, motivar e reter o melhor Talento existente no mercado da nossa indústria”*.

Conforme tivemos, também, oportunidade de verificar no Capítulo 2, enquadrámos a nossa missão na cadeia de valor do Banco, enquanto garante de consistência e integração de forma transversal a toda a operação de geração de valor (Câmara et al.,

¹⁵ Cf. Capítulo 2 deste trabalho.

2001; Carvalho e Filipe, 2008; Chiavenato, 2001; Porter, 1980; 1996). Queremos com isto dizer que contribuímos para o acréscimo de valor por, através das políticas e práticas de gestão de Capital Humano, garantirmos o alinhamento entre a estratégia do Banco e os comportamentos das pessoas.

Tabela 7 - Análise PEST – DRH Banco Euro

Enquadramento Político - legal	
▪ Legislação laboral em Portugal demasiadamente proteccionista para o lado do trabalhador; ▪ Forte peso sindical na actividade bancária	
Impacte positivo	Impacte negativo
A proposta de um contrato de trabalho é percebida, em si mesma, como um benefício ao Colaborador que é, normalmente, bastante valorizado; Os sindicatos bancários disponibilizam benefícios aos quadros e técnicos bancários que são parte integrante do seu <i>package</i>;	Os Colaboradores com performances menos interessantes para o Banco podem tornar-se custos fixos difíceis de suportar, o que é, normalmente, uma situação <i>loose – loose</i>; Reestruturações podem corresponder a grandes <i>cash outflows</i> que, ainda que possam ser encaradas como investimentos, têm habitualmente <i>break-even</i> a longo prazo;
Enquadramento Económico	
▪ Crise económica agravada desde 2008; ▪ Custos operacionais elevados devido a investimentos recentes (com <i>break-even</i> a médio-prazo) não permitem à actividade de exploração libertar (ainda) a margem operacional desejada; ▪ O mercado vai abrir para todos os <i>players</i> a médio-prazo;	
Impacte positivo	Impacte negativo
A “caça” de Talento inter-empresas não está tão acesa;	Falta de liquidez no mercado de trabalho, que se traduz na dificuldade em atrair Talento; Custos com investimentos recentes puxam em baixa o PBT (<i>Profit Before Taxes</i>) numa altura de crise, deixando o Banco Euro com curta margem de negociação o que tem, como última consequência, cortes orçamentais severos extensíveis a todas as unidades de negócio (incluindo DRH); Assim que o mercado abrir existirá uma “caça” ao

	Talento, o que vai exigir uma preparação agora, no sentido de nos equiparmos das melhores práticas de gestão de Capital Humano;
Enquadramento Social	
- Falta de confiança generalizada na população portuguesa; - O Talento de hoje procura significado (<i>meaningfulness</i>) nos seus projectos profissionais, sendo aliciados por mudança, mobilidade e transversalidade de experiências. São altamente qualificados e não estão dispostos a ter <i>commitment</i> com uma entidade empregadora;	
Impacte positivo	Impacte negativo
<i>Pool</i> potencial de Talento com drive para Mudança e <i>skills</i> de <i>Project management</i>; Mobilidade internacional e participação em projectos internacionais trarão vantagens em termos de <i>cultural awarness</i> e partilha de melhores práticas;	Desafio extra na necessidade de desenvolver programas de retenção dos melhores;
Enquadramento tecnológico	
Evolução rápida ao nível das tecnologias da informação e comunicação possibilitam inovações sem precedentes na oferta de produtos / serviços ao Cliente interno (e por sua vez, ao Cliente externo ao nível do negócio <i>core</i> do Banco propriamente dito), bem como no <i>design</i> dos processos de trabalho e organização das equipas (e.g. equipas virtuais e / ou trans-regionais);	
Impacte positivo	Impacte negativo
Possibilidade de alavancagem das ferramentas de gestão de informação e conhecimento (criando bancos de informação de gestão – <i>data warehouses</i> - que permitam, de forma rápida e fidedigna, aceder a informação de gestão); Possibilidade de trabalho em equipas transnacionais, com impacte no <i>knowledge - sharing</i> e motivação dos Colaboradores.	Possibilidade de alocar serviços centrais (como Gestão de Recursos Humanos) noutros países (<i>shared services</i>) havendo ganhos ao nível de eficiência via standardização e centralização de processos, com redução de custos fixos da operação, particularmente na componente administrativa da proposta de valor de uma Direcção de Recursos Humanos. Como consequência, pode-se verificar a perda de abrangência de acção local com necessária perda de postos de trabalho.

Na análise de integração da DRH no seu meio, cruzando factores internos com factores externos, a aproximação privilegiada foi uma análise SWOT simples (Câmara et al., 2001; Carvalho e Filipe, 2008; Pedro, 2009). Como resultado desta aproximação temos:

Tabela 8 - Análise SOWT – DRH Banco Euro

<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
Equipa da DRH é jovem, demonstrando vontade de entregar e crescer – drive e capacidade de entrega / execução; A equipa de RH é dinâmica e inovativa, e essa imagem passa para o mercado; A marca Banco Euro é forte no mercado e atrai Talento; Gestão de Talento profissional, num ambiente multidisciplinar e em contexto internacional¹⁶;	Equipa globalmente com pouco conhecimento e visão sobre o negócio; Equipa pouco <i>senior</i> (menor <i>expertise</i> técnica e experiência de trabalho noutros contextos) - aproximadamente 1/3 da equipa tem menos de 2 anos de casa; Inexistência de experiência de <i>Leadership & Management</i>; Inexistência de processos que explorem e optimizem as sinergias entre diferentes equipas; Ferramentas e sistemas de informação pouco robustos levam a processos menos eficazes e <i>time consuming</i>;
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
Maior aproximação entre as operações dos diferentes países em que o Banco está presente potencia <i>knowledge-sharing</i>, oportunidades de carreira, livre troca de experiências e aplicação global de sistemas de informação mais robustos; Implementar uma estrutura matricial com uma abordagem fortemente centrada em projecto (<i>Project Management</i>), mais focada em resultados e no Cliente;	Não sermos reconhecidos pelos nossos pares de gestão em cada uma das linhas de negócio condiciona a nossa capacidade de influenciar o futuro da Organização e das diferentes unidades de negócio;

Partindo deste enquadramento, foi apontado um cenário *as is* e uma situação *to be* que, por sua vez, originam uma estrutura actual e uma estrutura desejada. Utilizou-se um *framework* consultivo que tende a analisar o *gap* entre o estado desejado e o estado actual de um determinado sistema (Carvalho e Filipe, 2008; McLean, 2006).

Começando pelo cenário *as is*:

A) A um nível global:

¹⁶ O Banco Euro, como tantos outros na nossa praça, conta com presença noutros países.

- Equipas e estrutura recente, ainda em adaptação às exigências dos Clientes internos - âmbito de responsabilidade de cada equipa e missão das mesmas em definição;
- Equipa muito jovem e com pouca diversidade de experiências (muitas apenas trabalharam nesta empresa ou têm só mais uma experiência para além desta);
- Necessidade de mais *expertise* técnica;
- Constrangimentos raiz – sistemas de informação pouco sofisticados levam a que haja uma sobrecarga de trabalho administrativo;
- Estrutura da DRH não está optimizada face às necessidades do Negócio e às exigências dos Clientes Internos - necessidades de Recrutamento para a DRH;

B) Equipa de Compensação

- Posiciona-se no sentido da realização de trabalho eminentemente administrativo
- Implementação recente de um sistema de informação integrado exige redefinição de processos e adaptação a mudanças. Necessárias *skills* na implementação e utilização do mesmo;

C) Reward

- Equipa recente, em formação e ainda com processos em definição (necessária a estabilização da equipa);

D) Gabinete Legal

- Preponderância de trabalho administrativo, sendo que é necessário assegurar ainda mais a vertente técnica / legal;

E) Formação

- Equipa muito suportada em processos administrativos. Aquisição de plataforma de gestão de formação irá libertar a equipa para outras actividades, o que levará à alteração do modo de trabalho e do perfil técnico associado.

F) Recrutamento

- Equipa sem Responsável dedicado durante um longo período;
- Menor espírito de equipa e coesão entre os elementos;
- Necessidade de optimização de métodos e processos de trabalho;

G) Performance e Talento

- Sistema informático de apoio à Avaliação do Desempenho “*home made*” e com muitas necessidades de ajuste o que tem forte impacto na carga administrativa da área;

-
- Equipa com maior diversificação de experiência passadas o que implicará maior capacidade de adaptação à mudança;

H) HRBP

- Função nova na DRH e no banco e cujo âmbito e papel assumido está dependente das características pessoais e da experiência dos titulares, redundando em formas muito diferentes de assumir a função;

I) Agência de Colaboradores

- Agência com 2 Gestores de Conta, ambos com carteira de grande dimensão - Agência subdimensionada, o que tem impacte nos níveis de serviço aos Clientes;

J) Controlo de Gestão e Produção de Indicadores de Gestão

- Função de Responsável de Controlo de Gestão é recente e há ainda margem de progressão no nível de sofisticação com que está a ser desempenhada. Deve haver um desenvolvimento das competências técnicas do titular desta função;
- Produção de indicadores de gestão pode ser bastante melhorada por via da introdução de um sistema de informação robusto pois está bastante dependente de procedimentos administrativos.

Por sua vez, como cenário *to be* temos:

A) A um nível global

- Possibilidade de separar a estrutura de RH para passar a ter equipas dedicadas aos dois maiores negócios do Banco;
- Ter uma área de Estratégia RH, com a missão de proceder à análise de informação de gestão e produção de *findings* e *actionable knowledge* para apoio à tomada de decisão em RH, funcionando este como um órgão de consultoria interna.

B) Compensação

- Assumir-se como uma área de trabalho administrativo, assumindo todos os processos de actualização de cadastro de Colaborador (actualmente uma responsabilidade do Gabinete Legal);

C) Reward

- Área de Reward passa a ter sob sua alçada um trabalho de cariz mais técnico e estratégico, com maior interligação às equipas de Performance e Talento e Estratégia;

D) Gabinete Legal

- Assume-se como uma área de front-office interno na prestação de serviços técnicos e legais, como sendo a emissão de pareceres jurídicos;

E) Formação

- Assume-se como verdadeiro centro de acompanhamento e parceria do negócio, proactivamente encetando iniciativas que alavanquem os resultados dos seus Clientes pela via do desenvolvimento de competências internas e contribuindo para fazer do Banco uma referência enquanto *Learning Organization*. Trabalhará essencialmente numa lógica de gestão de projecto e com forte acompanhamento de cada Cliente Interno através da introdução da figura do *learning partner*;

F) Performance e Talento

- Assume papel central na componente de gestão do Talento no Banco, enquanto centro produtor e fornecedor de conhecimento de suporte a todos os subsistemas de gestão de recursos humanos;

G) Recrutamento

- Equipa de Recrutamento pode ficar sobredimensionada com o declínio expectável das necessidades de recrutamento. Os recursos poderão ser integrados noutras áreas;

H) Agência de Colaboradores

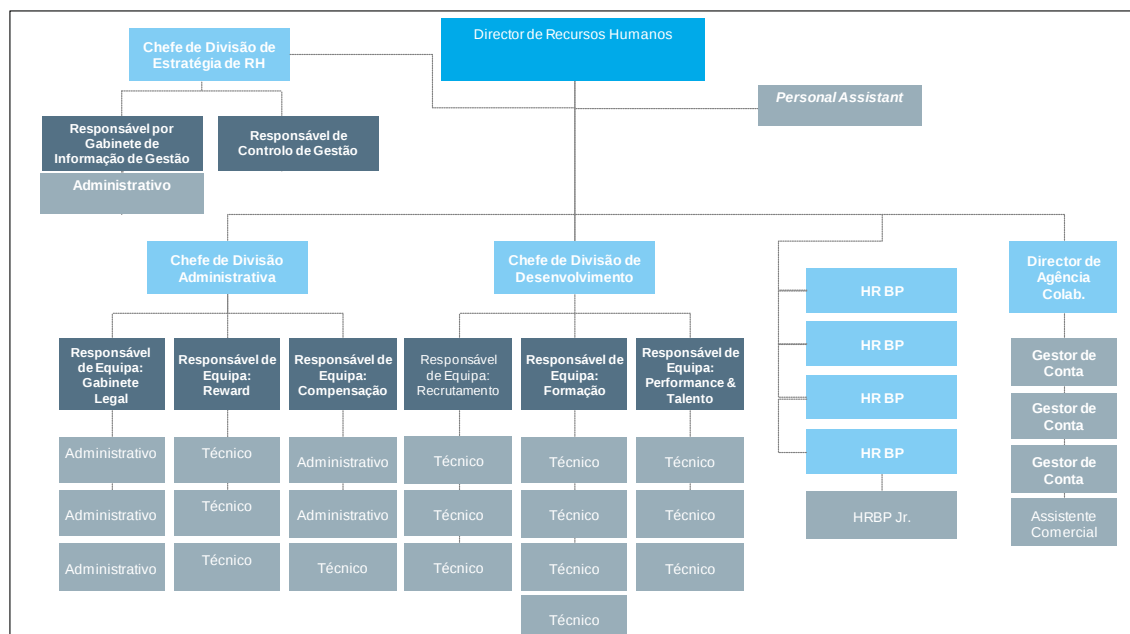
- Aumento da estrutura com mais um Gestor de Conta e redistribuição de carteiras;

I) Controlo de Gestão e Produção de Indicadores de Gestão

- Com eventual criação de uma área de Estratégia RH, estas funções migram para essa estrutura.

A antecipação destes cenários levanta necessidades de proceder a movimentações na estrutura. A figura seguinte ilustra, esquematicamente através de um organigrama funcional, a estrutura planeada. Pode ser comparada com o organigrama *as is* esquematizado na página 63. Em complemento desta informação, a seguir encontra-se uma tabela com a evolução esperada do *headcount* das diferentes equipas da DRH.

Figura 23 - Estrutura planeada para a DRH

Tabela 9 – *Headcount* na DRH: *as is* vs *to be*

As is		To be	
Áreas	Headcount	Áreas	Headcount
Divisão Administrativa	13	Divisão Administrativa	13
Divisão de Desenvolvimento	12	Divisão de Desenvolvimento	14
Técnico de Informação de Gestão	1	Divisão de Estratégia	4
Responsável de Controlo de Gestão	1		
HRBP	4	HRBP	5
Agência de Colaboradores	4	Agência de Colaboradores	5
Personal Assistant	1	Personal Assistant	1
Director de Recursos Humanos	1	Director de Recursos Humanos	1
TOTAL	37	TOTAL	43

5.2 Nível das Funções

A aplicação do questionário de avaliação de funções teve por base o pressuposto de que 24 funções seriam avaliadas. De notar que não foi analisada a função “Director de Recursos Humanos”.

Destas 24, apenas 23 existiam na situação *as is*, sendo que, a função inexistente, seria constituída num futuro a 3 anos. Trata-se da função “Responsável pela Equipa de Estratégia de Recursos Humanos”.

A aplicação do questionário redundou na classificação que expomos na tabela seguinte.

Tabela 10 - Classificação de funções por hierarquia de criticidade¹⁷

Função	Pontuação
Chefe de Divisão Administrativa	63
Chefe de Divisão de Desenvolvimento	59
Chefe de Divisão de Estratégia de RH	58
Responsável de Equipa: Reward	52
Responsável de Equipa: Gabinete Legal	51
HRBP	50
Responsável de Equipa: Performance & Talento	50
Responsável de Equipa: Formação	50
Responsável de Equipa: Recrutamento	50
Responsável por Gabinete de Informação de Gestão (RH)	48
Responsável de Controlo de Gestão	46
Director de Agência de Colaboradores	45
Responsável de Equipa: Compensação	40
Técnico Reward	38
Técnico Performance & Talento	37
Técnico Recrutamento & Selecção	33
Personal Assistant	33
Técnico Formação	32
Técnico - Gabinete Legal	30
Técnico de Compensação	23
Gestor de Conta - Agência de Colaboradores	23
Administrativo Compensação	21
Administrativo - Gabinete Legal	17
Assistente Comercial - Agência de Colaboradores	17

A análise da tabela permite-nos compreender que, pela própria forma de construção do questionário, as funções com responsabilidades quer por pessoas, quer por *budget*, foram mais pontuadas nas dimensões correspondentes. Consideramos normal e

¹⁷ A tabela completa, com as pontuações parciais nos diferentes factores agrupados por dimensões, pode ser consultada em anexo a este documento.

expectável que tal aconteça pois, no limite, qualquer organização paga mais por este tipo de responsabilidade, o que, forçosamente, torna estas funções mais críticas.

Por decisão concertada entre a equipa de projecto e a administração, convencionou-se um *cut-off point* nos 40 pontos, que separa a função de “Responsável de Equipa: Compensação” para a de “Técnico de Reward”. Desta forma, consideramos críticas todas as funções pontuadas com 40 pontos ou mais, sendo as restantes funções consideradas importantes¹⁸.

5.3 Nível das Competências - Pessoas

Para se proceder ao levantamento de informação ao nível das pessoas (banco de conhecimentos e competências), como já vimos em ponto anterior, foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas com todos os *line managers* da DRH.

O guião utilizado foi a Ficha de Talento¹⁹ que, em resenha, visa de forma sintética abarcar o resumo dos últimos passos (profissionais e académicos) da carreira do Colaborador, os seus principais pontos fortes e as suas áreas de desenvolvimento, endereçando sempre planos de acção que alavanquem estas áreas. A Ficha de Talento comporta ainda aspectos relacionados com a função actual do Colaborador, como o número de Colaboradores que enquadra sob sua responsabilidade, e informação relativa à sua disponibilidade e motivação para situações que envolvam mobilidade geográfica.

Congrega ainda um modelo de Risco que cruza uma avaliação de risco com uma estimativa do impacte de saída do Colaborador.

Por último, a ficha congrega dois blocos de informação de extraordinária relevância para este trabalho: os planos de sucessão e carreira por um lado, e a Grelha de Talento. Focaremos, por ora, a nossa atenção nesta última peça, porquanto este é um referencial de análise crucial para um trabalho desta natureza, uma vez que cruza informação sobre performance passada (oriunda dos processos de avaliação do desempenho) com potencial futuro (oriundo da análise crítica do comportamento do Colaborador pela sua chefia, orientada pelo enquadramento das competências consideradas críticas para a DRH e para o Banco no seu todo)²⁰.

Do preenchimento de uma Ficha de Talento por cada Colaborador da DRH, resultou a possibilidade de mapear toda a estrutura numa Grelha de Talento. Resulta ainda a

¹⁸ De notar que não existem funções consideradas pouco importantes.

¹⁹ Pode ser consultada em anexo a este documento.

²⁰ Cf. modelo conceptual de potencial em formato triangular na página 56, que aponta para três vértices: *skill*, *drive* e *Leadership*.

possibilidade de mapear, integralmente, todos os *pipelines* de sucessão e planos de carreira da DRH à data de projecto.

Figura 24 - Explicativo da Grelha de Talento Global da DRH

Potencial	4	7	9
	*Novo na Função Descrição: Na função há menos de 6 meses Promovidos ou recrutados recentemente. Elevado potencial, embora necessite de <i>coaching</i> e apoio de modo a melhorar o seu desempenho. Pode ter sido avaliado como "elevado potencial" no nível anterior.	Talento Subvalorizado Descrição: Indivíduo com elevado potencial que não está a ter um desempenho de nível A. Pode ser um elemento recente na função ou que foi um <i>A-Performer</i> . Risco de Retenção	Top Talento Descrição: Ultrapassa claramente os seus objectivos e mostra potencial na relação com os seus pares. Influencia a gestão. Impulsiona a mudança e desafia os limites. Mostra tenacidade. É considerado como um modelo a seguir. Domina a sua actual função. Risco Significativo de Retenção
	2 Considere Nova Função Descrição: Algum potencial mas com desempenho abaixo dos objectivos.	5 Desempenho Consistente com Potencial Descrição: Revela potencial para fazer mais e crescer para além das expectativas. Risco de Retenção	8 Preparado para Progressão Descrição: Ultrapassa claramente os objectivos, com potencial para mobilidade. Risco Significativo de Retenção
	1 Lista de Alerta Descrição: Baixo potencial e desempenho abaixo das expectativas.	3 Desempenho Consistente Descrição: Desempenho de acordo com as expectativas (por vezes superando-as), mas sem potencial de crescimento.	6 Técnico Especialista (Master) Descrição: Desempenho acima das expectativas mas, com baixo potencial ou intenção de promoção. Indivíduo para valorizar e reter. Frequentemente especialistas. Risco de Retenção
	C/D / Há menos de 4 meses na função	B	A
	Performance (baseada na Avaliação de Desempenho)		

Como podemos constatar, ao cruzar informação de “retrovisor” com informação sobre Potencial futuro, o referencial torna-se auto-sugestivo, oferecendo possíveis planos de acção para quem se situa em cada uma das caixas.

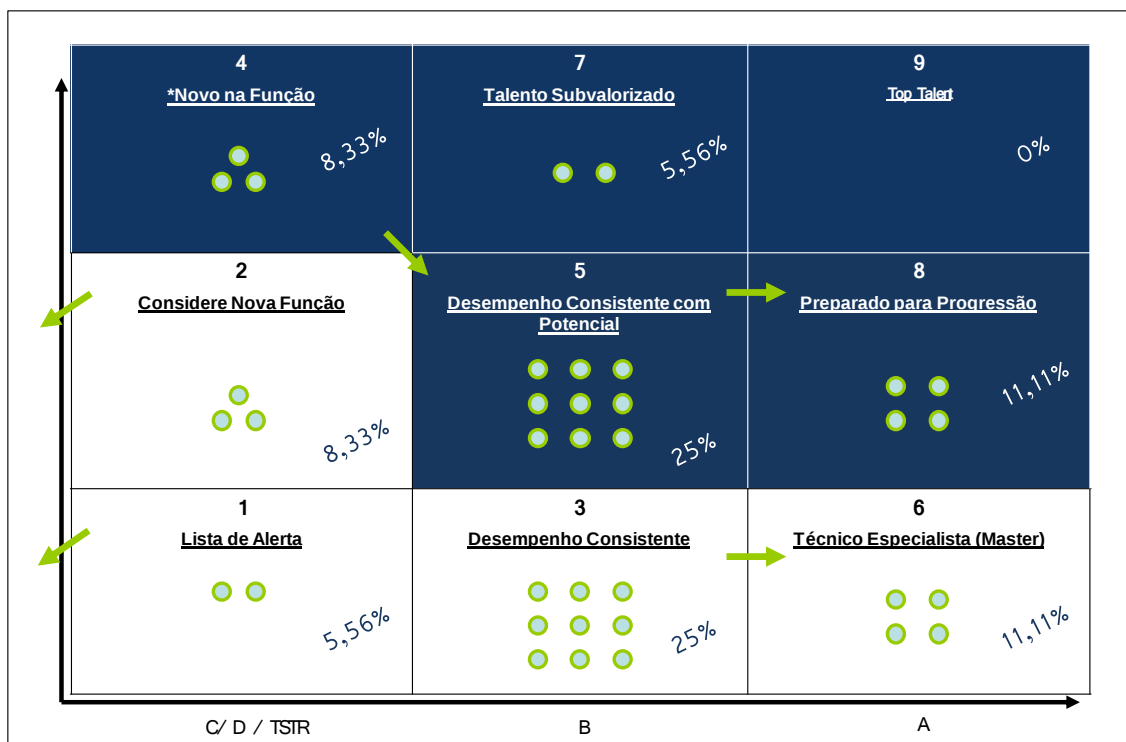
Mais interessante é o exercício de olhar globalmente para uma área mapeada e equacionar se os futuros a curto, a médio e a longo prazo estão assegurados ou se, pelo contrário, estão, hipotecados.

A próxima figura representa o posicionamento global dos Colaboradores da DRH, resultante da análise possibilitada com este projecto.

De notar que, das 37 pessoas que fazem parte integrante da equipa na situação *as is*, encontram-se mapeadas nesta Grelha de Talento apenas 36. Tal deve-se ao facto de não ter sido incluído na análise o titular da função “Director de Recursos Humanos”²¹.

²¹ Note-se que a função “Director de Recursos Humanos” também não foi pontuada no nível de análise de funções.

Figura 25 - Grelha de Talento Global da DRH



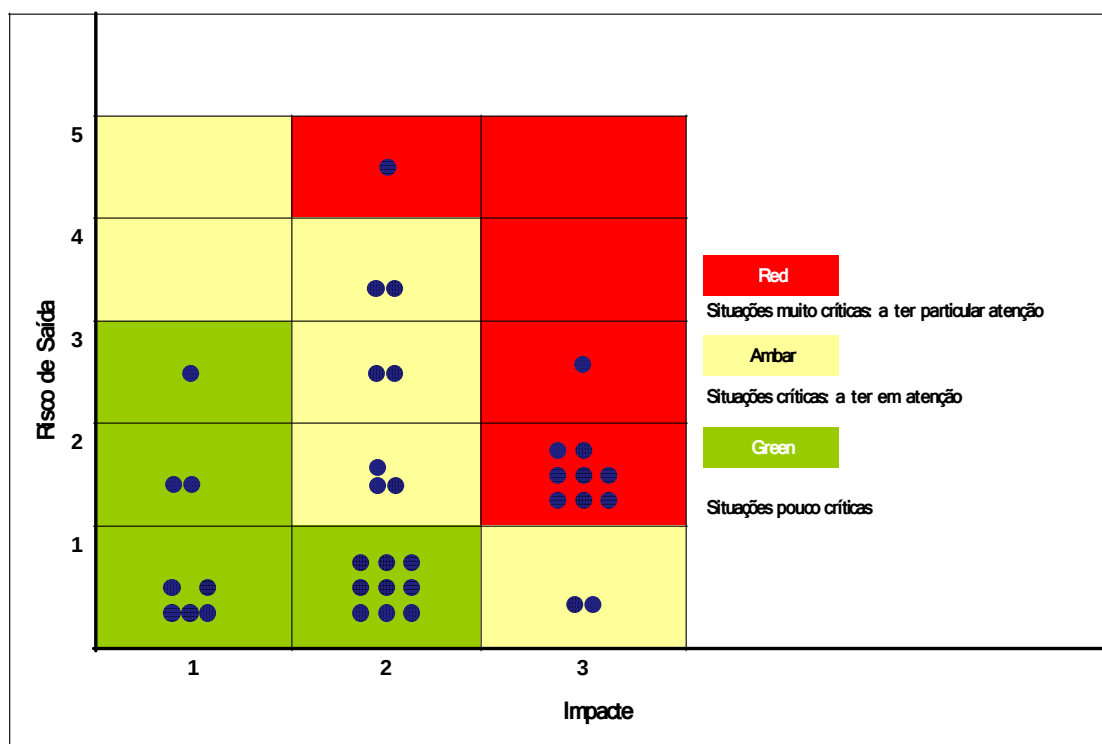
Ao nível das pessoas foi realizado ainda um *assessment* de risco de saída e impacte de uma possível saída, de onde resulta, do produto destes dois factores, o grau de *awarness* que devemos ter face a cada situação.

De notar que esta é uma aferição da percepção de cada *line manager* face aos factores em análise. Sendo uma forma de quantificação de incerteza baseada em percepções, sabemos ser falível. No entanto, é uma aproximação viabilizada para uma mais ajustada decisão no momento de se endereçarem planos de retenção e/ou desenvolvimento a cada indivíduo.

O modelo prevê uma avaliação do risco de saída numa escala de 5 pontos do tipo *likert* (Drenth, 1998; Locke and Golden-Biddle, 2002), em que 1 representa o nível de risco mais baixo e 5, por oposição, o nível mais elevado. Por sua vez, o impacte de uma possível saída é avaliado numa escala que varia entre os níveis “baixo”, “médio” e “elevado”.

Da aplicação do modelo de risco, surge uma representação gráfica do estilo matricial. A figura seguinte ilustra a informação recolhida na DRH do Banco através da matriz de risco.

Figura 26 - Matriz de Risco Global da DRH



A Matriz de Risco que, sendo uma proposta do autor nos trâmites em que se aplica, é inspirada na configuração clássica da escola de Gestão de Projectos (Miguel, 2006; PMI, 2004), aponta para a existência de algumas situações críticas às quais é necessário endereçar planos de mitigação de risco, nomeadamente através da retenção de pessoas. Por uma questão lógica, apenas após se trabalhar o nível das pessoas foi possível desenhar quer planos de carreira, quer os *pipelines* de sucessão.

Convictos de que os planos de carreira traçados para cada um dos Colaboradores desta unidade de negócio do Banco não devem ser abordados num trabalho desta natureza, situar-nos-emos ao nível da análise global da DRH, apreciando de forma crítica se o futuro das suas funções está, ou não, assegurado pela existência de possíveis sucessores. Apresentamos, na forma de tabela, os principais *findings* ao nível dos planos de sucessão. De forma a manter o anonimato dos Colaboradores, substituímos os nomes dos possíveis substitutos pelo número de possíveis sucessores para cada função.

Tabela 11 - *Pipelines* de sucessão na DRH

	Substituição de Emergência	Preparado hoje	Preparado em 1-2 anos	Preparado em 2-3 anos
Director de Recursos Humanos	1		1	2
Chefe de Divisão Administrativa	1	1	3	
Chefe de Divisão de Desenvolvimento	2	1	3	3
Chefe de Divisão de Estratégia de RH (<i>to be</i>)	N.A.		2	1
Responsável de Equipa: <i>Reward</i>	1		2	
Responsável de Equipa: Gabinete Legal	1		1	
HRBP	2	4	4	2
Responsável de Equipa: Performance & Talento	3	2	3	3
Responsável de Equipa: Formação	1	1	2	4
Responsável de Equipa: Recrutamento	5	3	4	
Responsável Gabinete de Informação de Gestão	1	2	4	1
Responsável de Controlo de Gestão		3		
Director de Agência de Colaboradores	2	2	2	
Responsável de Equipa: Compensação	2	1	2	1
Técnico <i>Reward</i>	1	7	2	
Técnico Performance & Talento	1	3	2	
Técnico Recrutamento & Selecção	2	4	1	
<i>Personal Assistant</i>			1	
Técnico Formação	2	4	1	
Técnico - Gabinete Legal		4		
Técnico de Compensação	1	7		
Gestor de Conta - Agência de Colaboradores		3		
Administrativo Compensação		2		
Administrativo - Gabinete Legal		2		
Assistente Comercial - Agência de Colaboradores		2		

A informação que consta na tabela acima permite-nos observar que o futuro, num horizonte máximo de 3 anos, está assegurado para a generalidade das funções. Muito embora muitos dos possíveis sucessores se repitam em diversos *pipelines* de funções diferentes, certo é que se assemelha altamente improvável que, num mesmo dado momento, todas elas apresentem carência de titulares. Desta forma, é seguro afirmar que o risco de ruptura do *pipeline* é improvável.

Tal é particularmente verdade se tivermos em linha de conta as restantes fontes de informação produzidas pelo projecto, nomeadamente a Grelha de Talento, que posiciona cerca de 11% da população no quadrante 8 (preparado para progressão) e 25% no quadrante 5 (desempenho consistente com potencial), sendo este último composto pelos indivíduos que, num prazo entre 1 a 3 anos, com bastante segurança, estarão aptos a desempenhar uma nova função, quer mais abrangente ou complexa, quer envolvendo

mais responsabilidade. Para estes Colaboradores, torna-se necessário desenhar e endereçar planos de desenvolvimento pessoal (Câmara et al. 2001; Chiavenato, 2005) que alavanquem as suas competências e materializem o seu potencial, de modo a garantir que a anterior premissa se verifica.

Vimos, contudo, que existe percepção de elevado risco de perda de Talento, pelo que é necessário trabalhar ao nível da mitigação de risco, apostando em planos de desenvolvimento (pelo pendor motivacional) e, sobretudo, retenção. Este tipo de conhecimento permite tomadas de decisão ao nível da escolha de fontes de recrutamento, pelo que estamos perante um cenário em que se privilegia o recrutamento interno, capitalizando o Capital Conhecimento da Organização e tendo ainda impacte ao nível motivacional (Câmara et al., 2001; Chiavenato, 2005; Pedro, 2009). Mais, potencia-se e fortalece-se uma cultura de performance transparente e sustentada num sistema meritocrático.

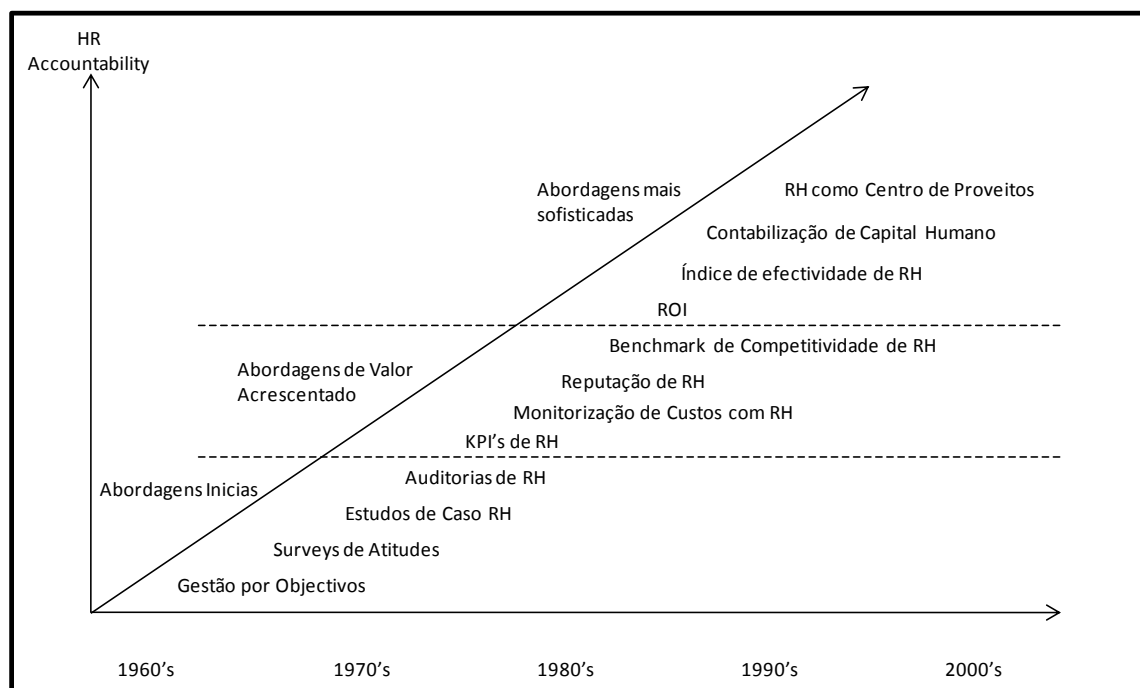
5.4 Avaliação do impacte do projecto

O impacte da função RH numa Organização é difícil de medir (Becker et al., 2001; Phillips et al., 2001). Porém, a literatura existente sobre o tema tem vindo a apontar alguns caminhos como possíveis soluções. Phillips et al. (2001) sugerem 12 metodologias, com diferentes graus de robustez. As metodologias foram evoluindo ao longo dos últimos 40 anos, como sugere a figura seguinte.

Como à frente veremos, e em linha de conta com a abordagem sistémica e holística que temos vindo a privilegiar neste trabalho, faz sentido utilizar mais do que uma estratégia de avaliação de impacte da função Recursos Humanos numa Organização.

À figura, segue-se uma tabela onde se resume o essencial sobre cada uma das 12 abordagens.

Figura 27 – Evolução das abordagens à medida dos efeitos de intervenções de RH.



Fonte: Phillips, J. J., R. D. Stone and P. P. Phillips (2001), *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment*. Woburn, MA.: Butterworth-Heinemann.

Tabela 12 – Diferentes abordagens à medida do impacto da função RH

Abordagem	Descrição
Gestão por objectivos	Baseia-se na definição de objectivos SMART (<i>Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound</i>), e medição de performance comparando resultados obtidos com esses mesmos objectivos inicialmente traçados.
Surveys de Atitudes	Estabelecem ligação entre a satisfação e atitude dos Colaboradores face às iniciativas de RH.
Estudos de Caso RH	Apresentam resultados de determinadas intervenções num formato de Estudo de Caso para audiências seleccionadas (e.g. os próprios Colaboradores ou a Administração). Estes Casos apresentam dados e conclusões sobre Performance de RH, reacções dos indivíduos ou dados recolhidos de entrevistas. Esta abordagem apresenta fragilidades, contudo, é uma medida balanceada de performance que reúne evidência sobre o sucesso dos programas.
Auditorias de RH	Abordagem investigativa e analítica que visa reflectir a eficiência da função RH numa Organização. Parte de uma recolha sistemática de dados ao longo de um período de tempo alargado (e.g. um ano). Consubstancia um importante contributo para a tomada de decisão, nomeadamente no que toca à introdução de melhorias com vista à obtenção de ganhos de eficiência.
KPI's de RH	São isolados indicadores importantes que meçam a eficiência da actividade de RH, sendo analisada a sua variação como base para se tomarem decisões. Os

	indicadores estão, naturalmente, ligados à performance da Organização. São usadas medidas quantitativas como taxas de acidentes de trabalho, absentismo, <i>turnover</i>, níveis de serviço ao Cliente interno (e.g. <i>lead time</i> na entrega de relatórios), etc.
Monitorização de Custos com RH	Escolha de indicadores de custos significativos para a actividade de RH. Estes custos podem ser, depois, comparados com os custos de outras unidades do negócio. Exemplos de custos monitorizados incluem: custos por contratação de pessoas, custos com formação por Colaborador, custos com benefícios por Colaborador, custos com compensação enquanto percentagem de total de custos operacionais, etc. De notar que monitorizar custos, <i>per si</i>, não garante <i>link</i> directo com a performance da organização, contudo é uma aproximação que garante quantificação e que pode ser complementada por outras estratégias de avaliação de impacte.
Reputação de RH	Alguns profissionais de RH afirmam que a avaliação da eficiência da função RH deve ser medida pelo feedback daqueles que estão directamente envolvidos. Não deixa, contudo, de ser uma medida da percepção e, como tal, subjectiva. As evidências de ligação entre esta satisfação de <i>stakeholders</i> com a performance organizacional são limitadas.
Benchmark de Competitividade de RH	Trata-se de uma comparação entre as medidas de output da actividade de RH com outras empresas relevantes. É uma abordagem que provou grande sucesso no âmbito da Gestão da Qualidade, mas que tarda em se desenvolver na área de Gestão de Recursos Humanos.
ROI (<i>Return on Investment</i>)	Provavelmente a abordagem mais sonante no que toca a avaliação do sucesso de programas de intervenção em RH. A grande dificuldade deste tipo de abordagem está na capacidade de isolar os benefícios do programa quando se olha para indicadores de resultado mais macro (e.g. vendas ou EBIT). O processo assenta na clássica equação de retorno do capital investido: ganhos divididos pelo investimento. Surge, normalmente, sob a forma de percentagem.
Índice de efectividade de RH	Trata-se de um índice compósito de indicadores de efectividade da função RH numa Organização. Um dos primeiros exemplos do uso desta abordagem surge pela General Electric, com o índice ERI (<i>Employee Relations Index</i>). O índice ponderava 8 indicadores, sendo exemplo o absentismo, as reclamações dos Colaboradores ou as paragens no trabalho.
Contabilização de Capital Humano	Uma abordagem cujo interesse despoletado diminuiu nos anos 80 e parece recrudescer a partir da viragem do século. Parte da valorização do activo humano como parte integrante do capital no Balanço da Empresa, de acordo com <i>standards</i> contabilísticos. O conceito levanta, contudo, polémica no que concerne ao direito de propriedade sobre um bem de capital que é humano,

	como, de resto, tivemos já oportunidade de aflorar no Capítulo 2 deste documento, quando abordámos a Gestão de Conhecimento.
RH como Centro de Proveitos	De acordo com alguns investigadores e profissionais de RH, esta será a abordagem mais avançada na avaliação dos resultados da função RH. Requer uma mudança de direcção na forma como tradicionalmente se encara um departamento de RH, enquanto centro de custo, para o passar a ver como centro de proveitos. A premissa de base está no facto de que os departamentos Clientes da função RH são, efectivamente, cobrados pelo recurso aos seus serviços, passando o Departamento de RH a funcionar como uma empresa de consultoria interna operando com custos de transacção. Assim, o Departamento de RH pode lucrar, perder valor, ou estagnar em <i>break even</i>. Algumas organizações que adoptaram este referencial chegaram a vender serviços de RH para empresas Cliente externas à organização de Origem.

Fonte: Adaptado de Phillips, J. J., R. D. Stone and P. P. Phillips (2001), *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment*. Woburn, MA.: Butterworth-Heinemann.

Somos críticos relativamente a algumas das abordagens. Por exemplo, aquela que é tida por Phillips et al. (2001) como sendo a mais sofisticada (RH como Centro de Proveitos) não mostra o valor que acrescenta ao negócio da empresa origem, não havendo noção do impacte da função RH nos resultados macro e significativos do *core business*. Outras abordagens, como Surveys de Atitudes ou análise da Reputação de RH, são pouco rigorosas na forma como assumem a ligação entre sucesso nos projectos e resultados do negócio. A abordagem do ROI é convincente, muito embora também sujeita às críticas de avaliação da janela de impacte das intervenções no negócio (i.e., qual o nexos de causalidade entre a intervenção e os efeitos do contexto).

Somos subsidiários de uma visão multi-perspectiva, em que, no limite, podem ser usadas diversas abordagens, de forma compósita, de modo a poder fornecer uma fotografia completa e realista sobre uma intervenção. Esta é a abordagem privilegiada na avaliação do sucesso da intervenção foco deste trabalho: o Projecto de Gestão de Talento na DRH do Banco Euro²².

²² De notar que, no Banco Euro, todos os Colaboradores são alvo de um sistema de Gestão por Objectivos na acepção de Phillips et al.(2001). Os objectivos são obrigatoriamente introduzidos em plataforma informática própria no 1º *Quarter*, com métricas associadas. São passíveis de negociação a jusante, se houver razões que o justifiquem (e.g. colaboradores alvo de mobilidade interna). No período de avaliação de desempenho, os resultados alcançados são comparados com os objectivos traçados, fornecendo inputs para a componente quantitativa da Avaliação do Desempenho.

Planeamos alimentar um painel de indicadores do tipo Human Resources Scorecard (Becker et al., 2001), com apoio do Gabinete de Informação de Gestão (RH). Estes painéis de indicadores permitem gerir os Recursos Humanos como um activo estratégico, bem como permitem, ainda, demonstrar o seu contributo para o sucesso financeiro da empresa (id., ibid.).

Para avaliação deste projecto, foi seleccionado um pequeno conjunto de indicadores onde se espera impacte. Os *drivers* são passíveis de serem agrupados de forma alinhada ao longo de quatro *clusters* de impacte: Estratégico, Operacional, Cliente e Financeiro. O último *cluster* é de grande valia na medida e avaliação do ROI (Becker et al., 2001; Phillips et al., 2001).

A figura 28 ilustra a forma como estes diferentes *drivers* se agregam.

Ao nível estratégico foram identificados quatro *drivers* de impacte do projecto:

1. Talento: os motivos são bastante óbvios. Particularmente se tivermos em consideração a estabilização deste tipo e abordagem à Gestão de Talento como *Business as Usual* do Banco;
2. Desenvolver competências estratégicas: a abordagem operacionalizada pelo Projecto de Gestão de Talento possibilita um diagnóstico cirúrgico às necessidades de desenvolvimento da organização e, por conseguinte, permite que se tracem planos de desenvolvimento bastante focalizados nos *gaps* de competências detectados;
3. Cultura orientada para Performance: por visar uma cultura essencialmente meritocrática, em boa parte fortalecida por políticas de *Reward* e de Avaliação e Melhoria de Performance que servem de base e input para o Projecto;
4. Liderança: desde logo por uma questão Cultural no Banco Euro, o projecto está muito direccionado para o diagnóstico e desenvolvimento de líderes;

Ao nível operacional, foram identificados, também, quatro:

1. Alinhar planeamento de RH com o negócio: o projecto é, eminentemente, do foro previsional e garante, por isso, alinhamento estratégico com o negócio;
2. Diminuição de *Attrition*, i.e. colaboradores que deixam o Banco Euro. Prevê-se diminuição neste indicador pelo pendor motivacional e de valorização profissional do Projecto;
3. Diminuição de reclamações com Avaliação do Desempenho: por ser entendida como mais justa, desde logo, por fortalecer mecanismos de acompanhamento e feedback;

Ao nível do impacto no Cliente identificou-se um driver:

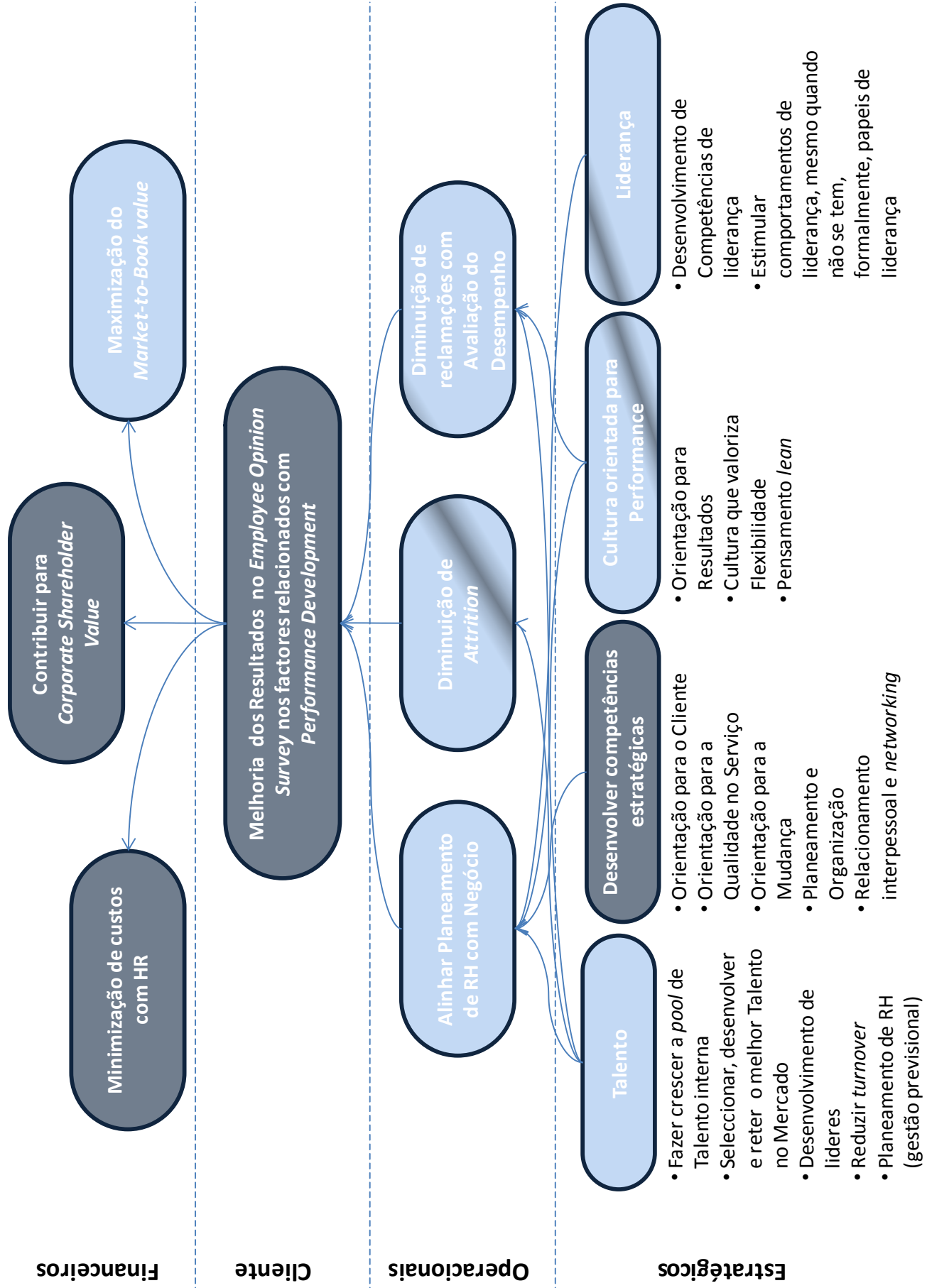
1. Melhoria dos Resultados no *Employee Opinion Survey* nos factores relacionados com *Performance Development*: sendo o Cliente de RH, no Banco Euro, o próprio Colaborador, necessariamente, a sua satisfação com os factores relacionados com *Performance Development* deve ser alavancada com a implementação desta abordagem. Tal mede-se através do *Employee Opinion Survey*, implementado anualmente por terceira parte (empresa parceira);

Por fim, no que concerne aos impactes financeiros do projecto, identificámos 2 *drivers* principais:

1. Minimização de custos com HR: particularmente no que concerne aos custos com Recrutamento, pois espera-se uma maximização do potencial interno, com impacto na utilização de *pipelines* de sucessão para funções críticas e, consequentemente, diminuição de *key hiring* e respectivos custos;
2. Maximização do *Market-to-Book value* (Pedro, 2009). Trata-se de um rácio entre o valor de mercado da Empresa e o Valor Contabilístico Líquido. Compara, assim, duas fontes muito fiáveis: o Mercado e a Contabilidade da Empresa. Partimos do natural pressuposto que a empresa aumentará o seu valor de Mercado sem que o seu Balanço sofra alterações para além das expectáveis pela actividade de exploração, o que aumentará o valor do *MtoB ratio* (id., ibid.). Pode também ser feita uma comparação a prazo, após implementação deste *approach* à Gestão de Talento em todo o Banco, do valor do Activo Humano através de raciocínio semelhante. Para o efeito, como medida de contabilização de Capital Humano, deve ser observada a diferença entre o valor de Mercado da Empresa e o total do Activo Líquido em Balanço deduzido do Passivo e diferenças por imparidade. Espera-se, naturalmente, que esta diferença aumente. Esta diferença pode ser explicada como sendo o valor do Capital Intelectual da Empresa (id., ibid.). Acrescentamos uma nota muito importante: este critério deverá ser avaliado apenas após implementação do Projecto de Gestão do Talento em todo o Banco Euro, caso contrário não existiriam diferenças significativas.

Todos estes *drivers* confluem, evidentemente, para um objectivo final de contribuir para alavancar valor ao accionista (*Corporate Shareholder Value*).

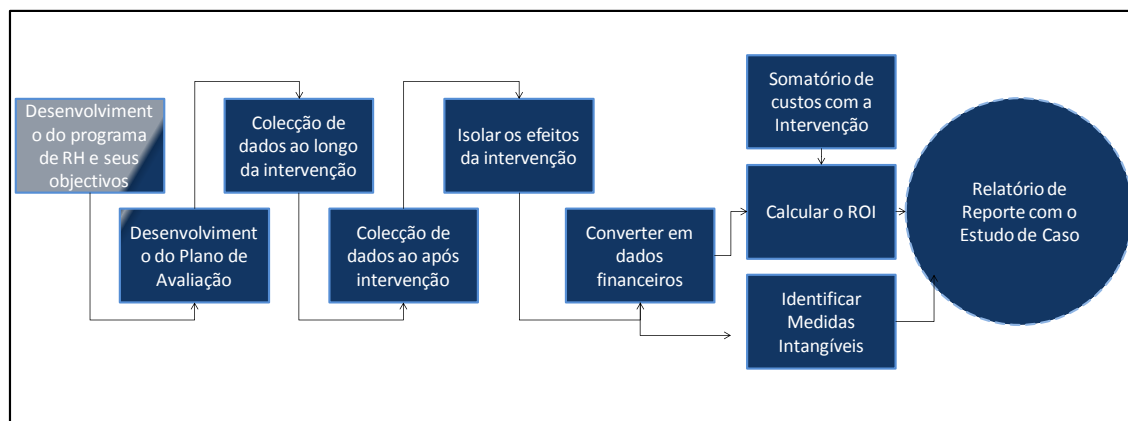
Figura 28 – Ligação entre *drivers* de impacto do Projecto de Gestão de Talento



No que concerne aos *drivers* de cariz financeiro, é nosso desiderato utilizá-los como forma de poder, a prazo, avaliar o ROI deste projecto.

Planear a avaliação do ROI implica ter em atenção diferentes etapas ao longo da intervenção, como a figura faz notar.

Figura 29 – O Processo de ROI.



Fonte: Phillips, J. J., R. D. Stone and P. P. Phillips (2001), *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment*. Woburn, MA.: Butterworth-Heinemann.

Não sendo âmbito deste trabalho ser exaustivo na abordagem ao ROI, ou qualquer outra forma de avaliação do impacte de uma intervenção, focamos, todavia, os aspectos mais controversos do processo ilustrado na figura. Desde logo, o modo como se isolam os efeitos de uma intervenção em RH. Porventura o aspecto que mais polémica gera em abordagens deste tipo, é também dos mais importantes por permitir estabelecer, como num modelo de regressão estatística, que quantidade de *performance improvement* é que é imputável, especificamente, à intervenção (Phillips et al., 2001).

Existem estratégias para isolar os efeitos das intervenções. De acordo com Phillips et al. (2001), temos:

- Comparação com grupo de controlo (i.e. que não tenha sido submetido à intervenção);
- Comparação dos resultados em indicadores relevantes com as projecções / tendências de evolução dos mesmos, caso não tivesse havido intervenção;
- É criado um modelo de *forecast* quando existe uma relação estatística conhecida entre as variáveis, comparando-se *a posteriori*, os resultados alcançados como projecto;

- É estabelecido um acordo entre *stakeholders* sobre a estimativa da janela de impacte de determinado programa. No final os resultados são medidos tendo em conta essa janela de impacte;
- Estudos externos providenciam evidência sobre o impacte de determinado tipo de intervenções. Os resultados são, mais uma vez, avaliados por comparação às conclusões desses mesmos estudos;
- Quando aplicável, é calculado o impacte de outras variáveis relevantes, prevalecendo o remanescente (inexplicável) como sendo atribuível à intervenção;

Não sendo medidas absolutamente exactas, colectivamente, estas estratégias podem fornecer ferramentas úteis para endereçar a esta dificuldade sentida sempre que se pretende medir o ROI em intervenções de RH.

Outra etapa do processo, que nem sempre é pacífica, é a conversão dos dados recolhidos em indicadores financeiros. Isto requer que um valor seja atribuído a toda e qualquer unidade de dados relacionada com a intervenção de RH. Por exemplo, a poupança de tempo em determinadas tarefas / processos conseguida com a intervenção é convertida tendo em conta o valor dos salários e a proporção valor / hora (Phillips et al., 2001).

Tendo em conta o projecto de Gestão de Talento, em específico, deixamos a nossa reflexão sobre possíveis formas de avaliar o sucesso desta intervenção.

Para o efeito, e como já aludimos, considerámos um conjunto de indicadores a monitorizar, que apresentamos de seguida. Os indicadores estão alinhados com os *drivers* mapeados na figura 28.

Tabela 13 – Ligação entre *drivers* de impacte do Projecto de Gestão de Talento e os indicadores a monitorizar no *HR Scorecard*

	Objectivos	Medidas
Financeiros	Maximizar <i>Corporate Shareholder Value</i>	<i>Market to book Ratio</i> (aplicável apenas após aplicação massiva do projecto a todo o Banco Euro) <i>Savings</i> com custos com RH ROI alcançado com o Projecto de Gestão de Talento (quantificado através dos <i>Savings</i> com custos com RH, nomeadamente Recrutamento e Selecção)
Cliente	Melhoria dos Resultados do Clima Organizacional	<i>Employee Opinion Survey</i> nos factores relacionados com <i>Performance Development</i> (medido por terceira parte, ao abrigo de parceria com entidade externa. Prevê-se melhoria pelo efeito motivacional do projecto. É uma medida de satisfação que avalia percepções).
	Maximizar a satisfação do Cliente directo com o Projecto de Gestão de Talento	Entrevistas de <i>feedback</i> após projecto (já decorridas)
Operação	Alinhar Planeamento de RH com Negócio	% de implementação dos planos de Carreira e planos de sucessão oriundos do Projecto de Gestão de Talento % de implementação dos Planos e Recomendações traçados no âmbito do Projecto
	Diminuir o <i>Attrition</i>	Nº total de saídas Saídas como % da população média
	Diminuir reclamações com Avaliação do Desempenho	% da população do Banco que reclama da sua Avaliação do Desempenho Nº total de reclamações com a Avaliação do Desempenho
Estratégicas	Maximizar e desenvolver o Talento	Movimentações na Grelha de Talento (Estudo de Caso) Taxa de retenção de pessoas chave (Estudo de Caso)
	Desenvolver competências estratégicas	Evolução dos <i>ratings</i> nas competências identificadas (Cf. figura 28) medidas através do programa anual de <i>feedback</i> 360°.
	Maximizar a <i>performance</i> do Banco pela alavancagem da performance humana - Cultura orientada para Performance	Evolução dos <i>ratings</i> das pessoas mapeadas, e relativamente às quais são endereçados planos de acção, em sede de avaliação do desempenho (% de subidas vs. % de descidas)
	Desenvolver a Liderança	Evolução dos <i>ratings</i> nas competências associadas à Liderança medidas através do programa anual de <i>feedback</i> 360°.

De forma a isolar os indicadores que contribuirão para o cálculo do ROI, comparar-se-ão os resultados nestas métricas com a média do resto do Banco Euro, adoptando uma estratégia do tipo “comparação com grupo de Controlo”. Prevemos fazer essa comparação no final do ano 2012, com 2010, fazendo um balanço no final de 2011²³. Os custos com recrutamento são mensalmente monitorizados no Banco Euro e poderão ser consultados em anexo a este documento.

²³ Passível de exploração em maior detalhe em anexo a este documento.

Partimos, inicialmente, de um objectivo de diminuir o *attrition* em 50% na DRH. É nosso objectivo diminuir os custos com recrutamento para preenchimentos de vagas na DRH, em 50% até final de 2011e, até ao final de 2012, em 75%²⁴.

O facto de abordarmos apenas um pequeno departamento possibilita-nos a já referida estratégia de isolamento de efeitos por comparação com Grupo de Controlo. Concretamente, a diferença entre a variação nos indicadores analisados na DRH, e a variação total dos mesmos indicadores no Banco, será imputável aos efeitos da intervenção.

Em anexo é possível observar um exemplo do racional a aplicar, em que, assumindo total alcance dos objectivos estipulados para variação destes indicadores após-projecto, se alcançaria um ROI de 49%. De notar que este ROI é calculado apenas tendo em conta os *savings* com processos de Recrutamento e Selecção. Não obstante, há um largo espectro de ganhos adicionais que, por intangíveis, não são integrados no modelo (e.g. satisfação de Cliente, alavancagem de competências de Liderança, etc).

No que diz respeito ao método de custeio do projecto em si mesmo, e na medida em que não houve adjudicações de serviços a empresas terceiras, serão contabilizadas, de acordo com as boas práticas recomendadas pelo PMBOK[®] (PMI, 2004), as horas que cada um dos pacotes de trabalho do Projecto envolveu (imputando tempo consumido pelo projecto, quer da equipa de projecto, quer de outros *stakeholders* relevantes)²⁵.

No ponto do tempo em que nos situamos, foi apenas possível avaliar a satisfação do Cliente com o Projecto. Para o efeito, foi conduzida uma entrevista de avaliação de satisfação com o Cliente directo do Projecto, o Director de Recursos Humanos, bem como com outros interlocutores chave, designadamente, *line managers* da DRH e HRBP's. Optou-se por esta abordagem pela proximidade com estes interlocutores²⁶.

O feedback, colhido numa vertente mais qualitativa, foi muito positivo.

Para o efeito de monitorização dos indicadores que queremos ter em análise, encaramos o Projecto na perspectiva de introdução de mudança. Contudo, as alterações em termos de Gestão de Talento devem, após o projecto, ser alvo de rotinização e estabilização, passando a fazer parte do *business as usual* do Banco Euro. Esta é a nossa visão, pois só uma abordagem robusta e integrada à GRH permite vencer num contexto de forte

²⁴ Cf. anexo.

²⁵ Cf. mapa anexo.

²⁶ Equacionando uma aplicação do projecto numa estrutura menos familiar, projectamos, para avaliar este indicador, a construção de um questionário / *survey* de avaliação de satisfação, que nos permita uma aplicação massificada, comparável, e mais eficiente em termos de consumo de tempo / recursos.

competição por Talento entre as empresas. Sendo este tema abordado no próximo capítulo, sublinhamos, apenas, que uma vez instituída a gestão integrada de Talento como uma boa prática nos processos recorrentes do Banco, tornar-se-á possível rastrear os indicadores acima descritos numa base *on going* e compreender se as evoluções correm no sentido desejado, permitindo aferir com maior robustez o sucesso desta intervenção.

Capítulo 6 - Formas de implementação

O projecto de Gestão de Talento que temos vindo a abordar neste trabalho foi implementado, como tivemos oportunidade de ver, a título de piloto na Direcção de Recursos Humanos do Banco Euro. Assim sendo, e considerando que o resultado final do trabalho teve um impacte bastante positivo nos seus *stakeholders* principais, cabe-nos materializar o desejo de o estender a outras áreas do Banco.

O presente capítulo visa, pois, apresentar uma proposta de seguimento a este trabalho, e que assume dois vectores distintos. Por um lado, dar continuidade ao trabalho já desenrolado na DRH, através da introdução de processos *business as usual* que garantam uma revisão e actualização da informação recolhida (Miguel, 2006; PMI, 2004). Por outro lado, o planeamento de uma nova edição do projecto de Gestão de Talento noutras populações do Banco.

6.1 Pós-projecto na DRH

Foram realizados, após *hand-over* dos *deliverables* finais ao Cliente, dois workshops com objectivos e populações alvo diferentes.

Num primeiro workshop, reunimos toda a equipa da DRH e fez-se a devolução das principais informações e conclusões alcançadas com o projecto, garantindo um nível de acesso mínimo a informação pertinente, sem nunca expor informação sensível, de passado ou futuro (planos), sobre colegas. Todavia, pela imensa expectativa que este tipo de projectos gera, este workshop era um imperativo.

Neste workshop, alinharam-se as expectativas de todos os intervenientes sobre os próximos passos, tendo-se comunicado que o projecto daria lugar a revisões de periodicidade semestral desta informação. Estas revisões devem anteceder a avaliação do desempenho (anual, com período intercalar de balanço, i.e., o processo decorre de 6 em 6 meses), de modo a que sejam preparados os planos de desenvolvimento individuais com base numa reflexão profunda sobre o passado e o potencial futuro de cada Colaborador e, em função disso, possíveis planos de carreira. Os Planos de Desenvolvimento Individuais são, de resto, construídos aquando dos períodos de Avaliação do Desempenho e são fruto de alinhamento entre cada chefia e Colaborador.

Num segundo workshop, desta vez só com chefias, prepararam-se os participantes para realizarem estes momentos de revisão de forma autónoma²⁷.

Foi apresentado calendário e disponibilizaram-se os pacotes de documentação com informação de apoio assumida como crítica para o sucesso desta etapa.

Podemos dizer que, após a mudança introduzida pelo projecto, caminhamos para a estabilização desta abordagem de Gestão de Talento como boa prática e política seguida e defendida pelo Banco Euro.

É nossa visão cobrir todo o Banco. Para o efeito, iniciámos já o planeamento de um novo *roll-out* do projecto numa outra *business unit*, que reservamos para o próximo ponto deste documento.

6.2 Novo *roll-out* do Projecto de Gestão de Talento noutra área do Banco

Pensámos em idealizar dois cenários que, tendo em conta a escassez de tempo, recursos (financeiros e humanos), devem ser tidos em consideração para que se decida apenas sobre um deles.

São eles:

1. Roll-out do projecto na Direcção de Risco de Crédito – aproximadamente 250 pessoas;
2. Roll-out do projecto em todo o Banco (deduzido da DRH, uma vez que já foi coberta por este piloto²⁸), até duas linhas de reporte abaixo da Administração, i.e. apenas nos *layers* cimeiros da organização – aproximadamente 180 pessoas;

Este é um *trade-off* difícil de fazer, pois se no primeiro cenário se ganha em profundidade, já no segundo, ganha-se em transversalidade. De realçar que somos subsidiários de uma visão de Talento que surge do produto de performance por potencial, querendo com isto dizer que, em maior ou menor escala, todos os Colaboradores de uma organização possuem potencial e capacidade de *performar*. Assim, encaramos o Talento como algo que há em todos e não apenas naqueles que, em determinado momento, ocupam os lugares de topo de uma determinada hierarquia. Por outro lado, sabemos que ao trabalhar as lideranças aumentamos a extensão do impacte da intervenção ao longo de uma estrutura pois é expectável que se verifique um efeito em cascata. Por esta última razão, somos favoráveis à segunda alternativa.

²⁷ Uma vez mais, em consonância com a visão da função de RH como sendo uma atribuição de *staff* (somos *enablers*) mas uma responsabilidade de linha.

²⁸ Como vimos em ponto anterior, a DRH entra, em 2011, num processo de revisão da informação.

Ambos os cenários envolvem aproximadamente 100 dias de trabalho ao longo de todos os *work packages* (99 no primeiro e 107 no segundo). Tal justifica-se pois, se o primeiro cenário abarca mais Colaboradores, o segundo abarca necessariamente mais funções (basicamente, cada pessoa equivale a uma função distinta) e mais complexidade ao nível da recolha análise e integração da informação relativa à visão para o negócio, já que abarca todas as *business units* do Banco (exceptuando, como já vimos, a DRH).

Equacionando a disponibilização de uma equipa de projecto transversal a diferentes equipas da DRH (numa organização de lógica matricial) com 10 elementos e tendo em atenção as restantes actividades do calendário da DRH, traçamos um cronograma até Março de 2012 para ter uma nova população mapeada, iniciando o projecto em Agosto de 2011.

A metodologia pensada para desenrolar qualquer um destes projectos é, em tudo, semelhante àquela seguida no piloto.

Capítulo 7 - Principais Conclusões

Reservamos este último capítulo para abordar as principais conclusões retiradas com este projecto, bem como referirmos as suas principais limitações.

Como já tivemos oportunidade de observar, o projecto foi muito bem acolhido pelo Cliente (Director de Recursos Humanos) e pelos seus *stakeholders* principais (a DRH), desde uma primeira fase – de apresentação – até à entrega e discussão de conclusões. Naturalmente que, pela natureza do trabalho, este projecto levantou grandes expectativas no seu contexto de aplicação. O plano de comunicação traçado desde início permitiu, contudo, geri-las de forma eficaz.

É nosso entendimento que cumprimos os nossos objectivos iniciais. Identificámos funções críticas (cf. mapa de pontuação de funções) e pessoas críticas (cf. Grelha de Talento) que alinhámos com a evolução expectável do negócio da DRH, atribuindo-lhes planos de carreira (perspectiva das pessoas) e desenhando *pipelines* de sucessão (perspectiva da função) que visam reter os melhores, por via da valorização e promoção. Mais, desenvolvemos e capitalizamos as suas competências e potencial de crescimento e desempenho, com o desiderato basilar de cruzar as pessoas chave nas funções chave.

Consideramos, ainda, que existem 5 grandes conclusões a retirar no âmbito deste projecto:

1. O futuro da DRH do Banco Euro está bem assegurado, não se verificando riscos de ruptura do *pipeline* de sucessões nas principais funções chave. Existe, ainda, potencial na equipa para crescimento dos seus *players*, como tivemos oportunidade de observar no Capítulo 5. Tal permitir-nos-á uma redução do recurso a Recrutamento Externo, com consequentes ganhos ao nível da motivação e acumulação de Capital Conhecimento decorrentes da aposta no crescimento de actuais Colaboradores, sendo estas decisões, decisões informadas e com critério.
2. É necessário trabalhar a simpatia pela mudança, que cada vez mais será uma constante. Esta será uma competência *soft* determinante no futuro.

Iniciámos este trabalho partindo da visão de que, como qualquer projecto, também este trabalho serviria para introduzir mudança no seu contexto de acção. Tivemos oportunidade de adiantar, em fase anterior do trabalho, que este projecto foi planeado e desenrolado de acordo com o PMBOK®. Pelos cuidados a que esta metodologia obriga, sempre foi, para a equipa de projecto, muito claro qual o seu âmbito e quais as exclusões ao âmbito. Foi igualmente claro qual o *milestone* que daria o trabalho por

encerrado (a entrega do *deliverable* final e reunião de *hand-over* dos principais *findings* ao Cliente).

Assim, a nossa visão foi, desde o início, gerar mudança nas práticas de Gestão de Talento do Banco, implementando-as como práticas correntes de gestão (*business as usual*) enquanto processo que observasse a uma revisão periódica deste tema.

Considerando este desiderato, sabemos que teremos pela frente o desafio de estabilizar este processo e a forma como ele é vivido na organização, trabalhando a cultura para que seja possível acolher com naturalidade esta abordagem.

3. Optimizar os processos inter-equipas existentes na DRH. Este *finding* ficou bastante claro aquando da condução das entrevistas de visão e é um ponto essencial para a eficácia organizacional, particularmente se tomarmos em consideração a aproximação sistémica que, tão incansavelmente, referimos ser a nossa abordagem privilegiada.

Torna-se crítico rever e reforçar as sinergias inter-equipas numa lógica de interdependência e intercomunicação (e não de substituição ou sobreposição), contribuindo para uma perspectiva integrada da gestão de RH.

4. Aumentar o nível de *expertise* técnica da equipa que, tendo potencial, é composta por elementos jovens, cujas experiências pouco diversificadas se traduzem, necessariamente, em necessidades de desenvolvimento a este nível.

Como principais limitações do projecto, entendemos que são cinco as principais:

1. Sabemos que o questionário de análise de funções não tem validade facial (Drenth, 1998; Locke and Golden-Biddle, 2002), pelo que poderia ser interessante pensar em consultar o mercado, no sentido de comprar a utilização de uma ferramenta aferida para este efeito;

2. Sabemos que estamos dependentes do nível de profundidade na análise, por parte das chefias, ao nível das competências / pessoas. Mais uma vez, poderia ser interessante considerar a hipótese de consultar *experts* em avaliação de potencial no mercado que, através de metodologias do tipo *Assessment* ou *Development Center* pudessem extrair uma avaliação com critério e, sobretudo, com validade e consistência inter-júri, de modo a garantir a comparabilidade da aferição. Todavia, este tipo de metodologias exige um nível de investimento elevado.

3. A ter em atenção a distância temporal existente entre o momento da recolha de informação e sua devolução. No contexto em que vivemos actualmente, este tipo de informação desactualiza com facilidade, se juntarmos a este aspecto a natural expectativa que este projecto gera nos *stakeholders* (como já observámos), não podemos

deixar alargar o *gap* temporal face ao momento de *hand-over* e *feedback*. Este aspecto, de cariz mais operacional, não foi tão bem conseguido na aplicação do piloto e deve ser mitigado no futuro.

4. Ao nível da consolidação de toda a informação recolhida, poderá fazer sentido preterir a clássica SWOT por metodologias de análise e integração de informação mais robustas, tais como as TOWS (SWOT dinâmica) ou a Matriz GE / McKinsey²⁹.

5. As dificuldades na avaliação do impacte de intervenções do foro dos Recursos Humanos no negócio é um fenómeno clássico (Becker et al., 2001). Neste projecto, não escapamos a este facto. A aproximação ao ROI é um exercício interessante e, em nossa opinião, válido, mas que, tendo em conta as variáveis em análise e o seu carácter multideterminado, é sujeito a críticas. Desde logo por não abarcar todos os ganhos que se antevêem com este projecto, nomeadamente aqueles de domínio mais intangível. Por outro lado, não podemos afirmar com exactidão que determinada percentagem de diminuição de custos com processos de Recursos Humanos seja imputável ao Projecto apresentado neste trabalho. Não obstante, sendo esta uma variável passível de quantificação objectiva e existindo comparabilidade com grupo de controlo, é nosso entendimento que a conclusão de que este projecto acrescenta, de facto, valor, é válida.

²⁹ Sendo que esta metodologia oferece a possibilidade de ponderar os diferentes factores em análise, mediante sua importância, oferecendo, como súmula, tipologias de estratégias a seguir.

Bibliografia

Bartlett, C.A. and S. Ghoshal (1998), Matrix Management: Not a structure, a frame of mind, in Mintzberg, H., J.B. Quinn and S. Ghoshal (Ed.), *The Strategy Process*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe, 368-376.

Becker, B.E., M.A. Huselid and D. Ulrich (2001), *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.

Bosenberg, D. e H. Mertzen (1993), *Lean Management*. Mem Martins: Edições CETOP.

Caetano, A. (2001), Mudança e intervenção organizacional, in Carvalho Ferreira, J.M., J. Neves e A. Caetano (Eds), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: McGraw-Hill, 531-565.

Câmara, P., P. Guerra, & J. Rodrigues, (2001), *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Carvalho, J.C. e J.C. Filipe (2008), *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*. 2ª ed., Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Carvalho Ferreira, J.M. (2001). Teoria Geral dos Sistemas e Abordagem Sociotécnica, in Carvalho Ferreira J.M.; J. Neves e A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: McGraw-Hill, 431 – 468.

Carvalho Ferreira, J.M. (2001). Abordagens Contingenciais, in Carvalho Ferreira, J.M.; J. Neves e A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: McGraw-Hill, 77 – 101.

Chan Kim, W. and R. Mauborgne (2005). *A Estratégia Oceano Azul: Como criar mais Mercado e tornar a concorrência irrelevante*. (3rd ed.). Boston, MA.: Harvard Business Review Publishing Division.

Chiavenato, I. (2001). *Teoria geral da administração* (6th ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas* (2nd ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Darwin, C. (1859). *On The Origin of Species by Means of Natural Selection, or The Preservation of Favored Races in the Struggle for Life*. London: John Murray

Dixit, A. e B. Nalebuff (2005), Incerteza e teoria dos jogos, in Samuelson P.A. e W.D. Nordhaus (Ed.), *Economia*. (18th ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U..

Drenth, P.J. (1998). Research in work and organizational psychology: Principles and methods, in Drenth, P.J., H. Thierry and C.J. Wolff (Eds.), *Handbook of Work and*

Organizational Psychology (2nd ed.): Vol 1. Introduction to work and organizational psychology, Hove, East Sussex: Psychology Press, 11 – 46.

Drucker, P.F. (2006), *Classic Drucker*. Boston, MA.: Harvard Business Review Publishing Division.

Henderson, B.D. (1991), The origin of strategy, in Montgomery, C.A. (Ed.), *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage* (12th ed.). Boston, MA.: Harvard Business Review Publishing Division, 3-9.

Jaitner, A. (2003). Role models, human resources and strategy in Mertins, K., P. Heisig and J. Vorbeck (Eds.). *Knowledge Management: Concepts and Best Practices* (2nd ed.). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Kaplan, R.S. and D.P. Norton (1996). *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*. Boston MA.: Harvard Business School Press.

Locke, K. and K. Golden-Biddle (2002). An introduction to qualitative research: Its potential for industrial and organizational psychology, in Rogelberg, S.G. (Ed.), *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology*. Oxford: Blackwell Publishers, 99-118.

Mertins, K.,P. Heisig and J. Vorbeck (2003). *Knowledge Management: Concepts and Best Practices* (2nd ed.). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

McLean, G.N. (2006). *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. San Francisco CA.: Berret-Koehler Publishers, Inc.

Miguel, A. (2006). *Gestão Moderna de Projectos - Melhores Técnicas e Práticas*. Lisboa: FCA editora.

Mintzberg, H., J.B. Quinn and S. Ghoshal (1998), *The Strategy Process*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.

Mintzberg, H (1994), The fall and rise of strategic planning, *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 107-114.

Montgomery, C.A. e M. Porter (1981), *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*. (12th ed.). Boston, MA.: Harvard Business Review Publishing Division.

Pedro, J.M. (2009). *Contabilização e Avaliação de Capital Conhecimento*. Lisboa: Universidade Católica Editora.

Phillips, J. J., R.D. Stone and P.P. Phillips (2001), *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment*. Woburn, MA.: Butterworth-Heinemann.

Project Management Institute (2004), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 3rd ed. Philadelphia, PA: PMI Publications.

Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. N.Y.: The Free Press.

Porter, M.E. (1996), What is strategy? *Harvard Business Review*, Nov-Dec., 61-78.

Porter, M. (1981), How competitive forces shape strategy, in Montgomery, C.A. (Ed.), *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage* (12th ed.). Boston, MA.: Harvard Business Review Publishing Division, 11-25.

Robson, C. (2002). *Real World Research* (2nd Ed.). Oxford: Blakwell Publishing.

Van Tiem, D.M., L.J. Moseley and J.C. Dessinger (2001). *Performance Improvement Interventions: Enhancing People, Processes and Organizations through Performance Technology*. Silver Spring, MD.: International Society for Performance Improvement.

Teece, D.J. (2002). *Managing Intellectual Capital*. New York: Oxford University Press, Inc.

Anexos

Anexo 1. Guião de Entrevista de Visão

1. Qual é a missão desta *Business Unit* / *Sub Business Unit*?
2. Este organigrama reflecte a realidade actual (mostrar organigrama)?
3. Olhando para o Organigrama, quantas funções identifica nesta BU /SBU?
4. Quantos titulares por cada função?
5. Quais os principais desafios de futuro para esta área, tendo em conta os vossos Clientes (internos ou externos), a concorrência, a cultura actual da organização e a sua estrutura? (tendo em conta o contexto actual da organização, mercado em que se insere, Clientes, concorrência, decisões estratégicas, etc)
6. Num futuro a 3 anos, que desafios prevê? Que alterações à estrutura? Que necessidades futuras?
7. Como serão afectadas as principais tarefas e responsabilidades dos colaboradores? Que competências, aptidões e características deverão possuir todos os colaboradores? Porquê?
8. Face a esses desafios futuros, o que mudaria para garantir o sucesso no futuro?
9. Compreensão geral do tipo de titulares da função necessários em termos de:
 - a) O que fazem agora que não necessitarão de fazer no futuro?
 - b) O que não fazem ou não podem fazer actualmente e que farão no futuro?

[illegible]

Sub-Factor	Categoria		Níveis	Ptos	Descrição							Pontuação Atribuída
Leadership	Natureza do Relacionamento Interpessoal	Tipo ou natureza de relacionamento interpessoal - Somatório -	Nível I	1	Informar							
			Nível II	1	Persuadir / Negociar							
			Nível III	1	Falar formalmente / Representar a organização de forma profissional nos meios em que se insere							
			Nível IV	1	Analisar e aconselhamento de players relevantes							
			Nível V	1	Avaliar e decidir							
	Tipo de Interação	Tipos de interlocutor comuns para o titular desta função - Somatório -	Nível I	1	Colegas PT							
			Nível II	1	Colegas do Grupo							
			Nível III	1	Clientes							
			Nível IV	1	Fornecedores / Parceiros / Entidades do Estado							
			Nível V	1	Média							
	Responsabilidade por Pessoas	Complexidade da responsabilidade pela coordenação de pessoas desta função				0	1 a 5	6 a 20	21 a 50	51 a 500	501 a 5000	
			Nível	1	Número de reportes directos e indirectos (Todas as pessoas)							
			Nível I	1	Número de reportes não Cheffias							
			Nível II	1	Número de reportes Cheffias							
			Nível IV	1	Número de reportes directos							
Benchmark	Market Value	Valor de mercado desta função inferior através de um balanço entre procura e oferta de profissionais potenciais titulares no mercado	Nível I	1	Maior oferta do que procura de potenciais titulares desta função no mercado.							
			Nível II	2	Equilíbrio entre oferta e procura de potenciais titulares desta função no mercado.							
			Nível III	3	Maior procura do que oferta de potenciais titulares desta função no mercado.							
			Nível IV	4	Elevado desequilíbrio entre procura e oferta de potenciais titulares desta função no mercado.							
			Nível V	5	Função cujos potenciais titulares disponíveis são raros no mercado, sendo inclusivamente necessário recorrer ao mercado internacional.							

Anexo 3. Listagem completa de funções pontuadas

	Requirements			Responsability			Decision Scope		Leadership			Benchmark	TOTAL
	Experiência com a função	Qualificação	Amplitude de conhecimentos com a função	Responsabilidade	Responsabilidades Específicas	Recursos Humanos - Budget	Decision Making (multiplicador normalizado)	Change Management	Natureza do relacionamento interpessoal	Tipo de interlocução	Responsabilidade por pessoas (multiplicador)		
	4	4	5	5	3	4	15	5	5	4	6	3	63
Chefe de Divisão Administrativa	4	4	5	5	3	3	12	5	5	4	6	3	59
Chefe de Divisão de Desenvolvimento	4	4	5	5	3	3	12	5	5	4	3	5	58
Chefe de Divisão de Estratégia de RH	4	3	5	4	4	1	12	4	5	3	3	4	52
Responsável de Equipe - Reward	4	3	5	4	3	2	12	4	5	3	3	3	51
Responsável de Equipe: Gabinete Legal	4	4	5	3	3	1	12	5	5	4	0	4	50
HRBP	4	3	4	4	3	2	12	4	5	3	3	3	50
Responsável de Equipe: Performance & Talento	4	3	4	4	3	2	12	4	5	3	3	3	50
Responsável de Equipe: Formação	4	3	4	4	3	2	12	4	5	3	3	3	50
Responsável de Equipe: Recrutamento	4	3	4	4	3	2	12	4	5	3	3	3	50
Responsável por Gabinete de Informação de Gestão (RH)	3	3	4	4	1	1	12	4	5	4	3	4	48
Responsável de Controle de Gestão	5	3	5	3	2	1	12	4	5	3	0	3	46
Director de Agência de Colaboradores	3	3	4	4	5	1	8	4	5	3	3	2	45
Responsável de Equipe: Compensação	4	3	3	4	3	2	6	3	3	3	3	3	40
Técnico Reward	3	3	4	2	4		9	3	4	3	0	3	38
Técnico Performance & Talento	3	3	4	3	3		9	3	4	3	0	2	37
Técnico Recrutamento & Seleção	3	3	3	3	3		6	3	4	3	0	2	33
Personal Assistant	3	3	4	3	3		4	3	4	3	0	3	33
Técnico Formação	3	3	3	3	3		6	3	3	3	0	2	32
Técnico - Gabinete Legal	3	3	3	3	3		4	3	4	3	0	1	30
Técnico de Compensação	3	2	3	2	3		3	3	1	2	0	1	23
Gestor de Conta - Agência de Colaboradores	3	3	2	2	3		1	2	3	2	0	2	23
Administrativo Compensação	3	1	2	2	4		3	2	1	2	0	1	21
Administrativo - Gabinete Legal	1	1	2	2	3		2	1	2	2	0	1	17
Assistente Comercial - Agência de Colaboradores	1	3	1	2	2		1	2	2	2	0	1	17

Anexo 4. Ficha de Talento

Individual Information				Assessment Information																																															
Name	Job Title			Date of Profile:																																															
Cluster	Business Unit	Nationality	Grade	Player Rating	PD Rating																																														
				Rating:	Date:	Rating:	Date:																																												
					2010 MY		2010 MY																																												
					2009 EY		2009 EY																																												
					2008 EY		2008 EY																																												
FOTO				<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> Potential																																															
<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> Performance																																																			
<table border="1"> <tr><td colspan="4">Key Strengths</td></tr> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>				Key Strengths				1				2				3																																			
Key Strengths																																																			
1																																																			
2																																																			
3																																																			
<table border="1"> <tr><td colspan="4">Summary Comments</td></tr> <tr><td colspan="4"></td></tr> </table>				Summary Comments																																															
Summary Comments																																																			
<table border="1"> <tr><td colspan="4">Education</td></tr> <tr><td colspan="4">Education (highest course/degree attained)</td></tr> <tr><td colspan="4"></td></tr> <tr><td colspan="4">Professional Qualifications</td></tr> <tr><td colspan="4"></td></tr> </table>				Education				Education (highest course/degree attained)								Professional Qualifications																																			
Education																																																			
Education (highest course/degree attained)																																																			
Professional Qualifications																																																			
<table border="1"> <tr><td colspan="4">Development Needs & Actions</td></tr> <tr><td colspan="4">Development Needs</td></tr> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>				Development Needs & Actions				Development Needs				1				2				3																															
Development Needs & Actions																																																			
Development Needs																																																			
1																																																			
2																																																			
3																																																			
<table border="1"> <tr><td colspan="4">Position and Career Information</td></tr> <tr><td colspan="4">Successors to Current Role</td></tr> <tr><td>Emergency Cover:</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Ready Now:</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Ready in 1-2 years:</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td colspan="4">Career Path</td></tr> <tr><td>Ready Now:</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Ready in 1-2 years:</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Comments:</td><td colspan="3"></td></tr> </table>				Position and Career Information				Successors to Current Role				Emergency Cover:				Ready Now:				Ready in 1-2 years:				Career Path				Ready Now:				Ready in 1-2 years:				Comments:															
Position and Career Information																																																			
Successors to Current Role																																																			
Emergency Cover:																																																			
Ready Now:																																																			
Ready in 1-2 years:																																																			
Career Path																																																			
Ready Now:																																																			
Ready in 1-2 years:																																																			
Comments:																																																			
<table border="1"> <tr><td colspan="4">Career History</td></tr> <tr><td colspan="4">Dates of employment, role title and organisation (last role 1st):</td></tr> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>				Career History				Dates of employment, role title and organisation (last role 1st):				1				2				3				4																											
Career History																																																			
Dates of employment, role title and organisation (last role 1st):																																																			
1																																																			
2																																																			
3																																																			
4																																																			
<table border="1"> <tr><td colspan="4">Mobility</td></tr> <tr><td>Geographical?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>In which regions:</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Currently on Expat assignment?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>If yes, start date:</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Country currently based:</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Locations previously worked in for > 6 months:</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Comments:</td><td colspan="3"></td></tr> <tr><td colspan="4">Risks & impacts</td></tr> <tr><td>Risk of Leaving (%):</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Impact of Leaving:</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>ER Risk:</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>				Mobility				Geographical?				In which regions:				Currently on Expat assignment?				If yes, start date:				Country currently based:				Locations previously worked in for > 6 months:				Comments:				Risks & impacts				Risk of Leaving (%):				Impact of Leaving:				ER Risk:			
Mobility																																																			
Geographical?																																																			
In which regions:																																																			
Currently on Expat assignment?																																																			
If yes, start date:																																																			
Country currently based:																																																			
Locations previously worked in for > 6 months:																																																			
Comments:																																																			
Risks & impacts																																																			
Risk of Leaving (%):																																																			
Impact of Leaving:																																																			
ER Risk:																																																			
<table border="1"> <tr><td colspan="4">Span of Control</td></tr> <tr><td>Total FTE:</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Total Direct Reports:</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>				Span of Control				Total FTE:				Total Direct Reports:																																							
Span of Control																																																			
Total FTE:																																																			
Total Direct Reports:																																																			

Anexo 5. Dados de Attrition 2010 para o Banco Euro

Banco Euro

Dados de Attrition 2010

Nível	Ratings de Avaliação do Desempenho	Nº de saídas ≤ 1 ano de serviço	Nº total de saídas por Nível	População média nos últimos 12 meses	Saídas como % da pop média	% saídas ≤ 1 ano de serviço
Nível 1	A		2	409	18,6%	4,9%
	B	2	12			
	Outras	18	62			
Nível 2	A		2	383	10,4%	1,0%
	B	2	13			
	Outras	2	25			
Nível 3	A		2	778	4,2%	1,0%
	B	1	13			
	Outras	7	18			
Nível 4	A			302	3,6%	1,3%
	B	1	4			
	Outras	3	7			
Nível 5	A			293	2,0%	0,3%
	B	1	4			
	Outras		2			
Nível 6	A			52	11,5%	1,9%
	B	1	3			
	Outras		3			
Nível 7	A			14	7,1%	7,1%
	B					
	Outras	1	1			
Nível 8	A			8	25,0%	12,5%
	B		1			
	Outras	1	1			
Total p/ rating	A	0	6	2239	0,3%	0,0%
	B	8	50			
	Outras	32	119			
TOTAL		40	175	2239	7,8%	1,8%

Notas:

- Ano escolhido para amostra é 2010 (as is) - pos assumimos que os efeitos do projecto se sentirão em 2011 (to be);

- Por Nível, entende-se o Nível profissional do Colaborador. De notar que este não é o nível do Acordo Colectivo de Trabalho Vertical para o Sector Bancário (ACTV), mas sim uma abordagem em cluster com correspondência ao primeiro;

- A escala de Avaliação do Desempenho varia entre A e D. Interessar, sobretudo, mapear saídas de As e também de Bs no sentido de compreender a eficácia na retenção de pessoas com bons e excelentes contributos para a organização. Tipicamente, estas são pessoas chave e a manter.

Anexo 6. Dados de Attrition 2010 para a DRH do Banco Euro

Direcção de Recursos Humanos - Banco Euro							
Dados de Attrition 2009							
Nível	Ratings de Avaliação do Desempenho	Nº de saídas ≤ 1 ano de serviço	Nº total de saídas por Nível	População média nos últimos 12 meses	Saídas como % da pop média	% saídas ≤ 1 ano de serviço	Notas: - Ano escolhido para amostra é 2010 (as is) pos assumimos que os efeitos do projecto se sentirão em 2011 (to be); - Por Nível, entende-se o Nível profissional do Colaborador. De notar que este não é o nível do Acordo Colectivo de Trabalho Vertical para o Sector Bancário (ACTV), mas sim uma abordagem em cluster com correspondência ao primeiro; - A escala de Avaliação do Desempenho varia entre A e D. Interesse, sobretudo, mapear saídas de As e também de Bs no sentido de compreender a eficácia na retenção de pessoas com bons e excelentes contributos para a organização. Tipicamente, estas são pessoas chave e a manter. além do Tier
Nível 1	A			7	0,0%	0,0%	
	B						
	Outras						
Nível 2	A		1	9	11,1%	0,0%	
	B						
	Outras						
Nível 3	A		1	6	33,3%	0,0%	
	B						
	Outras		1				
Nível 4	A			5	0,0%	0,0%	
	B						
	Outras						
Nível 5	A			4	0,0%	0,0%	
	B						
	Outras						
Nível 6	A			3	0,0%	0,0%	
	B						
	Outras						
Nível 7	A			2	50,0%	50,0%	
	B	1	1				
	Outras						
Nível 8	A			1	0,0%	0,0%	
	B						
	Outras						
Total p/ rating	A	0	1	37	2,7%	0,0%	
	B	0	1		2,7%	0,0%	
	Outras	1	2		5,4%	2,7%	
	TOTAL	1	4	37	10,8%	2,7%	

Anexo 7. Objectivos de Attrition 2011 para a DRH do Banco Euro

Direção de Recursos Humanos - Banco Euro

Dados de Attrition 2009 vs Objectivo após Projecto

Nível	Ratings de Avaliação do Desempenho	Nº de saídas ≤ 1 ano de serviço	2010	Objectivo Final 2011	Nº total de saídas por Nível	2010	Objectivo Final 2011	2010 - 2011	Saídas como % da pop média	2010	Objectivo Final 2011	2010	Objectivo Final 2011	% saídas ≤ 1 ano de serviço
Nível 1	A							7	0,0%	0,0%	28,6%	0,0%	14,3%	
	B													
	Outras			1		2								
Nível 2	A					1		9	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	B													
	Outras													
Nível 3	A							6	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	B				1									
	Outras				1									
Nível 4	A							5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	B													
	Outras													
Nível 5	A							4	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	B													
	Outras													
Nível 6	A							3	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	B													
	Outras													
Nível 7	A							2	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	
	B													
	Outras	1			1									
Nível 8	A							1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	B													
	Outras													

Notas:

- O mapa compara as métricas do indicador Attrition alcançadas em 2010 com o objectivo almejado para final de 2011, com a introdução do projecto de Gestão de Talento no Banco Euro;
- É nosso objectivo diminuir o attrition em 50% até final de 2011;
- É nosso objectivo objectivo diminuir o attrition em populações:
 - a) com classificações de A ou B na Valiação do Desempenho;
 - b) Com menos de 1 ano de antiguidade;
 - c) Em populações diferenciadas em termos de nível;

Total p/ rating	A		0	0	1	0	37	2,7%	0,0%	0,0%	0,0%
	B		0	0	1	0		2,7%	0,0%	0,0%	0,0%
	Outras		1	1	2	2		5,4%	5,4%	2,7%	2,7%
TOTAL		1	1	1	4	2	37	10,8%	5,4%	2,7%	2,7%

Notas:

- O mapa compara as métricas do indicador Attrition alcançadas em 2010 com o objectivo almejado para final de 2011, com a introdução do projecto de Gestão de Talento no Banco Euro;

- É nosso objectivo diminuir o attrition em 50% até final de 2011;

- É nosso objectivo diminuir o attrition em populações:
a) com classificações de A ou B na Valiação do Desempenho;
b) Com menos de 1 ano de antiguidade;
c) Em populações diferenciadas em termos de nível;

Anexo 8. Modelo de custeio do Projecto de Gestão do Talento

9. Orçamento		Total									
Orçamento autorizado:		12.000,00 €									
WORKPACKAGES		Dias Team Member 1		Dias Team Member 2		Dias Team Member 3		Dias Cliente (custo médio)		Custo WP	
		Custo unit.	Quant.	Custo unit.	Quant.	Custo unit.	Quant.	Custo unit.	Quant.	Subtotal	
1.1.	Gestão do Projecto	140,00 €	8	100,00 €	0	100,00 €	0	150,00 €	0	1.120,00 €	1.120,00 €
2.	Produção de tools	140,00 €		100,00 €		100,00 €		150,00 €		- €	
2.2.1	Toolde análise de Funções	140,00 €	1	100,00 €	2	100,00 €	1	150,00 €	0	440,00 €	840,00 €
2.2.2	Guião de entrevistas de visão	140,00 €	0	100,00 €	2	100,00 €	0	150,00 €	0	200,00 €	200,00 €
2.2.3	Tools nível de competências / pessoas	140,00 €	0	100,00 €	2	100,00 €	0	150,00 €	0	200,00 €	200,00 €
3.	Reunião de Kick off	140,00 €	0,25	100,00 €	0,25	100,00 €	0,25	150,00 €	8,75	1.397,50 €	1.397,50 €
4.	Levantamento de informação	140,00 €	- €	100,00 €	4,00 €	100,00 €	- €	150,00 €	- €	400,00 €	
4.1	Mapeamento RH	140,00 €	- €	100,00 €	0,50 €	100,00 €	- €	150,00 €	- €	50,00 €	
4.1.1	Análise documental	140,00 €	3	100,00 €	3	100,00 €	3	150,00 €	0	1.020,00 €	2.480,00 €
4.1.2	Entrevistas de Visão + Funções	140,00 €	1	100,00 €	1	100,00 €	0	150,00 €	1	390,00 €	390,00 €
4.1.3	Entrevistas Nível Competências/Pessoas	140,00 €	3	100,00 €	1	100,00 €	1	150,00 €	3	1.070,00 €	1.070,00 €
5.	Deliverables	140,00 €	- €	100,00 €	2,00 €	100,00 €	- €	150,00 €		200,00 €	
5.1	Produção de deliverables intermédios	140,00 €	3	100,00 €	3	100,00 €	3	150,00 €	0	1.020,00 €	2.720,00 €
5.2	Produção de deliverable final	140,00 €	5	100,00 €	5	100,00 €	5	150,00 €	0	1.700,00 €	1.700,00 €
6.	Reuniões de Acompanhamento	140,00 €	1,5	100,00 €	1,5	100,00 €	1,5	150,00 €	0,5	585,00 €	585,00 €
7.	Hand-over meeting	140,00 €	0,25	100,00 €	0,25	100,00 €	0,25	150,00 €	1	235,00 €	235,00 €
Total										9.377,50 €	

Anexo 9. Racional para cálculo do ROI

RACIONAL PARA CÁLCULO DO ROI - EXEMPLO TENDO EM CONTA OS OBJECTIVOS A QUE NOS PROPOMOS COM O PROJECTO DE GESTÃO DO TALENTO NO BANCO EURO

$$ROI = \frac{\text{Valor final} - \text{Valor inicial}}{\text{Valor inicial}} \text{ com, } \begin{aligned} \text{Valor final} - \text{Valor inicial} &= \text{Ganhos com o Projecto} \\ \text{Valor inicial} &= \text{Valor do Investimento com o Projecto} \end{aligned}$$

Custos com Recrutamento e Selecção para reforço da equipa da DRH (2009)= € 21.000,00* (valor aproximado)

* Custos envolvem adjudicações a empresas de Recrutamento Externo + contabilização do tempo dos Colaboradores Barclays envolvidos nos Projectos de Recrutamento

Exemplo de cálculo de ROI, por comparação a Grupo de Controlo (globalidade do Banco Euro)

Pressupostos:

1. Admitimos que os custos com Recrutamento e Selecção descem, até 2012, 30% devido às actuais condições socio-económicas;
2. Admitimos que os nossos objectivos relativamente ao indicador "Custos com R&S" são integralmente alcançados; (i.e., decrescem em 50% em 2011 e em 75 % em 2012);
3. Contabilizamos o investimento total de acordo com os pressupostos assumidos no mapa de custeio do projecto;
4. Admitimos que, por cada colaborador que saia, é necessária substituição.
5. Admitimos que em 2012 os custos com R&S descerão até 5.250 € (descida de 75% face a 2010), sendo este o custo de alocação de tempo de recursos internos (i.e., não prevemos recurso a percerias com terceira parte).

2010	Objectivo Final 2011	Necessidades de R&S previstas até 2012*	2010	Objectivo Final 2011	Objectivo Final 2012
Saídas como % da pop média	Saídas como % da pop média		Custos com R&S	Custos com R&S	Custos com R&S
11,4%	5,7%	2	21.000,00 €	10.500,00 €	5.250,00 €

Cálculo do ROI a 2 anos

Δ custos com R&S	26.250,00 €
Ganhos com o Projecto	18.375,00 €
Custo total do Projecto	9.377,00 €
ROI	48,97%

Correspondente ao somatório dos *savings* alcançados em 2011 e em 2012, face a 2010.

Admitimos diminuição de custos com R&S no Banco de 30%, i.e., 70 % desta variação dever-se-á ao Projecto.

* As Is		To be 2013			
Áreas	Headcount	Áreas	Headcount	Δ	Plano a endereçar
Divisão Administrativa	13	Divisão Administrativa	13	0	N.A.
Divisão de Desenvolvimento	12	Divisão de Desenvolvimento	14	2	Recrutamento Interno
Técnico de Informação de	1	Divisão de Estratégia	4	2	Técnico = estágio (Recrutamento Externo) Chefe de divisão de Estratégia = Recrutamento Interno, apenas em 2013.
Responsável de Controlo de Gestão	1	HRBP	5	1	Recrutamento Externo
HRBP	4	Agência de Colaboradores	5	1	Recrutamento Interno
Agência de Colaboradores	4	Personal Assistant	1	0	N.A.
Personal Assistant	1	Director de Recursos Humanos	1	0	N.A.
Director de Recursos Humanos	1	TOTAL	43	6	
TOTAL	37				

Notas:

1. O exercício exposto é um exemplo do racional a aplicar ao cálculo do ROI tendo em conta os nossos objectivos num horizonte até 2012;
2. O cálculo do ROI está feito tendo apenas por base *savings* com Custos com Recrutamento e Selecção, contudo:
 - a) Existem ganhos ao nível de satisfação de *stakeholders*, motivação de Colaboradores e Capital Conhecimento intangíveis; Por serem do domínio do intangível, optámos por não contemplar os ganhos no modelo de ROI pois metodologicamente não seria susceptível de operacionalização;
 - b) (estes ganhos estão, de resto, contemplados no Estudo de Caso elaborado com o Projecto e que pode ser enriquecido à medida que se colcione mais conhecimento sobre os efeitos passíveis de imputação ao Projecto, com o decorrer do tempo)
3. A prazo, e tendo em conta a aplicação do Projecto a todo o Banco Euro, com posterior rotinização enquanto processo *business as usual*, será interessante calcular ganhos ao nível do *Market to Book ratio*.