

UMA ANÁLISE À GESTÃO DO TALENTO

CASO DE ESTUDO: EMPRESA INDUSTRIAL

Ângela Patrícia Rodrigues Pereira

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

Orientador:

Prof. Doutor Henrique Duarte, Prof. Auxiliar, ISCTE *Business School*,
Departamento De Recursos Humanos e Comportamento Organizacional.

Setembro, 2015

“Valeu a pena? Tudo vale a pena
Se a alma não é pequena.”

Fernando Pessoa

A todos os que de alguma forma me acompanharam.

Um fantástico orientador, Professor Doutor Henrique Duarte

Uma incansável orientadora, Joana Fernandes

Uma indiscreta equipa de Recursos Humanos.

Aos meus pais

Uma longa jornada. Uma enorme aprendizagem. Um gigantesco obrigada.

ÍNDICE

1.	RESUMO / ABSTRACT	X
2.	SUMÁRIO EXECUTIVO	XII
3.	DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA	1
4.	REVISÃO DE LITERATURA	3
4.1	GESTÃO DO CAPITAL HUMANO	3
4.2	GESTÃO DO TALENTO	5
4.2.1	PLANEAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE <i>TURNOVER</i>	8
4.2.2	PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO	12
4.2.3	GESTÃO DE CARREIRAS E PLANOS DE SUCESSÃO	17
4.2.4	GESTÃO DE POTENCIAL E AVALIAÇÃO DE <i>PERFORMANCE</i>	21
5.	QUADRO CONCEPTUAL	28
6.	METODOLOGIA	31
7.	DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	33
7.1	PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO	34
7.2	PROCESSO DE GESTÃO DE POTENCIAL E AVALIAÇÃO DE <i>PERFORMANCE</i>	35
7.2.1	FASE 1: DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS	35
7.2.2	FASE 2: AVALIAÇÃO DE <i>PERFORMANCE</i>	35
7.2.3	FASE 3: REUNIÕES DE CALIBRAÇÃO	36
7.2.4	FASE 4: <i>FEEDBACK</i>	37
7.2.5	FASE 5: IMPLEMENTAÇÃO	37
8.	DIAGNÓSTICO	38
8.1	RECOLHA DE DADOS	38
9.	RESULTADOS	40
9.1	GESTÃO DE <i>TURNOVER</i>	42
9.2	PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO	46
9.3	GESTÃO DE CARREIRAS	48
9.4	GESTÃO DE POTENCIAL E AVALIAÇÃO DE <i>PERFORMANCE</i>	54
10.	ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES	58
11.	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	62
12.	CONCLUSÃO	67
13.	BIBLIOGRAFIA	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de gestão de talento da organização especializada em electrónica e engenharia eléctrica.	2
Figura 2: <i>People and performance model.</i>	5
Figura 3: Classificação do talento.	6
Figura 4: Elementos da gestão de talento.	7
Figura 5: Processo de turnover.	10
Figura 6: Gestão de turnover.	11
Figura 7: Processo de recrutamento e selecção.	13
Figura 8: Processo de gestão de carreiras.	18
Figura 9: Modelo de planeamento de sucessões.	19
Figura 10: Avaliação do modelo de planeamento de sucessões.	21
Figura 11: Valor económico acrescentado pela <i>performance</i> superior.	23
Figura 12: Gestão de potencial e avaliação de <i>performance</i> .	24
Figura 13: Modelo <i>nine-box grid.</i>	26
Figura 14: Matriz de potencial.	36

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Equações de cálculo da taxa de turnover bruto e da taxa de estabilidade.	12
Tabela 2: Monitorização da eficácia do processo de recrutamento e selecção.	15
Tabela 3: Equações de cálculo da taxa de mobilidade organizacional.	20
Tabela 4: Análise de avaliação de <i>performance</i> .	25
Tabela 5: Síntese das principais questões em análise no âmbito do turnover.	28
Tabela 6: Síntese das principais questões em análise no âmbito do recrutamento.	29
Tabela 7: Síntese das principais questões em análise no âmbito da mobilidade.	29
Tabela 8: Síntese das principais questões em análise no âmbito do potencial e da <i>performance</i> .	30
Tabela 9: Processo de recrutamento e selecção.	34
Tabela 10: <i>PMP</i> – Processo de avaliação de <i>performance</i> .	35
Tabela 11: Descrição da população organizacional.	40
Tabela 12: Descrição da população – amostras.	41
Tabela 13: Distribuição de oportunidades de mobilidade vs. <i>performance</i> A-1.	50
Tabela 14: Distribuição de oportunidades de mobilidade vs. potencial A-1.	51
Tabela 15: Potencial vs. <i>performance</i> .	55
Tabela 16: Síntese das principais questões em análise e respectivas conclusões.	57
Tabela 17: Pontos críticos da análise realizada.	61
Tabela 18: Síntese dos pontos críticos identificados e respectivas propostas de intervenção.	62
Tabela 19: Síntese da proposta de intervenção – Ponto crítico 1.	63
Tabela 20: Síntese da proposta de intervenção – Ponto crítico 2.	63
Tabela 21: Síntese da proposta de intervenção – Ponto crítico 3.	64
Tabela 22: Síntese da proposta de intervenção – Ponto crítico 4.	65
Tabela 23: Síntese da proposta de intervenção.	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Motivações de <i>turnover</i> .	43
Gráfico 2: Relação entre <i>turnover</i> e <i>performance</i> – Questão 1.	44
Gráfico 3: Relação entre <i>turnover</i> e potencial – Questão 2.	44
Gráfico 4: Relação entre <i>turnover</i> e recrutamento – Questão 3.	45
Gráfico 5: Motivação de <i>turnover</i> em antiguidades de 2-5 anos (<i>HUBs</i>) e <1 ano (<i>DIVISIONs</i>).	46
Gráfico 6: Relação entre recrutamento e <i>performance</i> – Questão 4.	47
Gráfico 7: Relação entre recrutamento e potencial – Questão 5.	48
Gráfico 8: Distribuição de oportunidades de mobilidade.	49
Gráfico 9: <i>HUBs</i> – distribuição de oportunidades de mobilidade vs. <i>performance</i> – Questão 6.	50
Gráfico 10: <i>DIVISIONs</i> – distribuição de oportunidades de mobilidade vs. <i>performance</i> – Questão 6.	51
Gráfico 11: <i>HUBs</i> – distribuição de oportunidades de mobilidade vs. potencial A-1.	52
Gráfico 12: <i>DIVISIONs</i> – distribuição de oportunidades de mobilidade vs. potencial A-1.	52
Gráfico 13: <i>HUBs</i> – distribuição de oportunidades de mobilidade vs. potencial A-1 vs. <i>performance</i> A - Questão 7.	53
Gráfico 14: <i>DIVISIONs</i> – distribuição de oportunidades de mobilidade vs. potencial A-1 vs. <i>performance</i> A – Questão 7.	54
Gráfico 15: Potencial vs. <i>performance</i> – Questão 8.	55
Gráfico 16: Potencial A-1 vs. <i>performance</i> – Questão 9.	56

LISTA DE ABREVIATURAS

DRH – Direcção de Recursos Humanos

HR BP: *Human Resources Business Partner*

SAP – RH: SAP Módulo Recursos Humanos

1. RESUMO / ABSTRACT

O presente projeto tem como principal objectivo o desenvolvimento de um modelo de análise – projecto que surge a pedido da organização como consequência da necessidade existente de um diagnóstico aprofundado à sua gestão de talento – que seja capaz de monitorizar a relação existente os mais relevantes indicadores de eficácia em contexto de gestão de talento, nomeadamente: *turnover*, recrutamento e selecção, oportunidades de mobilidade/carreira, potencial e *performance*. Desta forma, será também possível identificar o grau de eficácia do modelo de gestão de talento desta organização especializada em electrónica e engenharia eléctrica.

Assim, após a estruturação das principais questões em análise – nove questões que permitem relacionar níveis de *performance* com níveis de potencial bem como níveis de *performance*/potencial com *turnover*, recrutamento e selecção ou mobilidade interna – procedeu-se à recolha de dados, em SAP-RH e junto dos *HR Business Partners*, para posterior tratamento e análise. Paralelamente, recorreu-se à observação direta da realidade organizacional – pessoas, estrutura, processos e modelos organizacionais – e à realização de entrevistas não estruturadas aos *HR Business Partners* para uma maior compreensão dos dados e, conseqüentemente, uma análise mais fundamentada.

A análise realizada possibilitou a estruturação de um modelo de análise à gestão de talento cujos dados subjacentes permitiram identificar os pontos críticos da realidade organizacional em causa, designadamente: inexistência de obrigatoriedade de avaliação de *performance* e inevitavelmente uma significativa falta de informação a esse respeito; níveis elevados de *performance*; dificuldade de retenção no curto prazo – *DIVISIONs* – e de médio prazo – *HUBs*; relação pouco funcional entre as oportunidades de mobilidade possibilitadas, os níveis elevados de *performance*/potencial e o *turnover* de recém recrutados.

Palavras Chave: Capital Humano, Gestão de Talento, Potencial, *Performance* .

Classificação JEL: L 94 – Electric Utilities;
J 24 – Human Capital;
M 50 – Personnel Economics, General.

The main goal of this project is to develop an analytical model – requested by the organization in study as a result of a necessity of a diagnostic related to talent management – capable of monitoring the relationship between the most important indicators of effectiveness in talent management, namely: *turnover*, recruitment and selection, career opportunities, potential

and *performance*. With this information it will be possible to identify the effectiveness of the talent management model of this organization, specialized in electronics and electrical engineering.

Therefore, after structuring the main questions under consideration – nine questions that enable the understanding of the relationship between *performance* levels and potential levels as well as between performance /potential levels and *turnover*, recruitment and selection or internal mobility – it proceeded to data collection, using information from SAP-RH and from *HR Business Partners*, for further processing and analysis. Simultaneously, was used the direct observation of the organizational reality – people, structure, processes and organizational models – and unstructured interviews with *HR Business Partners* to a greater understanding of the data and hence a more reasoned analysis.

The analysis has enabled not only the development of an analysis model for talent management but also the identification of the critical issues of organizational reality, namely: lack of *performance* evaluation requirement and inevitably a significant lack of information in this regard; high *performance* levels; retention difficulty in the short term – *DIVISIONs* – retention difficulty in the medium term – *HUBs*; little functional relationship between mobility opportunities are made possible, *performance*/potential levels and the newly recruited turnover .

Keywords: Human Capital, Talent Management, Potencial, *Performance* .

JEL Classification: L 94 – Electric Utilities;
 J 24 – Human Capital;
 M 50 – Personnel Economics, General.

2. SUMÁRIO EXECUTIVO

O caso de estudo aqui desenvolvido surge a pedido da organização e visa o desenvolvimento de um modelo de análise que possibilite a compreensão da realidade organizacional no que respeita à gestão do talento, ou seja, no que respeita à capacidade de atrair e especialmente de reter e desenvolver o capital humano. Assim, procurar-se-á perceber que relação existe entre os níveis de *performance* e os níveis de potencial bem como entre níveis de *performance*/potencial e *turnover*, recrutamento e seleção e mobilidade interna. Com este modelo será, então, possível fazer face à necessidade de informação, identificada pela organização, acerca da gestão de talento uma vez que permitirá aferir qual o grau de eficácia da gestão de talento praticada assim como quais os pontos críticos que a realidade organizacional enfrenta e necessita de mitigar.

A realidade organizacional supracitada refere-se a uma organização industrial especializada em electrónica e engenharia eléctrica com mais de cem anos de existência no mercado e com mais de 400.000 colaboradores a nível mundial. O desenvolvimento do modelo já referido diz respeito à realidade portuguesa onde a marca tem também mais de cem anos de antiguidade e mais de mil colaboradores.

Perante uma organização com elevado grau de complexidade e dinamismo torna-se imprescindível uma sólida compreensão do tema em análise. Assim, é necessário recorrer a uma completa revisão de literatura do tema que ao abarcar os mais relevantes temas de gestão de talento – planeamento de recursos humanos e gestão de *turnover*, processo de recrutamento e selecção, gestão de carreiras e planos de sucessão e gestão de potencial e avaliação de *performance* – permite sustentar coerentemente a estruturação das principais questões em análise e que sustentam o modelo de análise de gestão de talento desenvolvido, nomeadamente: (1) São os colaboradores com maior nível de *performance* os que experienciam maior taxa de *turnover*? (2) São os colaboradores com maior nível de potencial os que experienciam maior taxa de *turnover*? (3) São os colaboradores recém recrutados os que experienciam maior taxa de *turnover*? (4) Qual o nível de *performance* mais evidenciado pelos recém recrutados? (5) Qual o nível de potencial mais evidenciado pelos recém recrutados? (6) São os colaboradores com maior nível de *performance* os que vivenciam mais oportunidades de mobilidade? (7) São os colaboradores com potencial os que vivenciam mais oportunidades e mobilidade? E consequentemente os que demonstram maior nível de *performance* na nova posição? (8) A

identificação de potencial traduz-se em níveis de *performance* superiores? (9) A identificação de potencial no passado traduz-se em níveis de *performance* superiores no presente?.

Estruturadas as questões é, então, momento de recolher e tratar os dados disponíveis com o intuito de responder às referidas questões. Para isso, é fundamental a recolha todos os dados disponíveis – em SAP-RH e junto dos *HR Business Partners* – a constante observação da estrutura, dos processos e dos modelos organizacionais e a realização de entrevistas não estruturadas aos *HR Business Partners* por forma a aumentar a capacidade de compreensão dos dados e respectivos resultados.

Com base nos referidos recursos aferiu-se que nesta organização jovem, multicultural, academicamente preparada e com uma distribuição de antiguidades bastante equilibrada: (1) São os colaboradores com maior nível de *performance* os que possuem maiores taxas de *turnover*; (2) Não são os colaboradores com potencial identificado os que possuem maiores taxas de *turnover*; (3) Dependendo da área em análise os recém recrutados podem, ou não, ser os que experienciam maior taxa de *turnover*; (4) O nível de *performance* mais evidenciado pelos recém recrutados corresponde ao nível mais elevado – de superação do objectivo/conjunto de objectivos; (5) O nível de potencial mais evidenciado pelos recém recrutados remete para a inexistência; (6) Não são os colaboradores com níveis mais elevados de *performance* os que vivenciam mais oportunidades de mobilidade; (7) São os colaboradores com potencial identificado os que vivenciam mais oportunidades de mobilidade e os que demonstram melhores níveis de *performance* na nova posição; (8) A identificação de potencial não se traduz necessariamente em níveis de *performance* superiores; (9) A identificação de potencial no passado não se traduz necessariamente em níveis de *performance* superiores no presente.

No decorrer do tratamento e análise dos dados que permitem as conclusões supracitadas é, ainda, possível identificar uma substancial inexistência de dados referentes a níveis de *performance* e/ou potencial (não existe obrigatoriedade de avaliação de *performance* e/ou potencial transversal a toda a organização), uma significativa presença de níveis de *performance* elevada (potencial enviesamento dado que o nível de *performance* garante o nível do bónus anual atribuído), uma dificuldade de retenção de curto e médio prazo (*DIVISIONs* e *HUBs* respectivamente) e uma relação pouco funcional entre oportunidades de mobilidade, níveis de *performance*/potencial e *turnover* de recém recrutados.

Propõe-se, por isso, a promoção da necessidade e importância da realização anual da avaliação da *performance* e do potencial, a definição de um limite máximo aceitável de colaboradores alocado a cada nível de *performance*, um maior acompanhamento e análise do *turno-*

ver, a avaliação de potencial em contexto de entrevista (de acordo com a definição de potencial por parte da organização) e o desenvolvimento de um programa de *trainees*.

Em suma, a gestão de talento desta organização é, de facto, eficaz apesar de carecer de algumas ações de mitigação dos principais pontos críticos identificados no modelo desenvolvido.

3. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA

“O desenvolvimento do mercado numa economia mundializada, obriga as empresas a procurar nos recursos humanos um acréscimo de competências individuais e de capacidades de mobilização e regulação colectivas para construir uma nova vantagem competitiva na concorrência generalizada”

(Pimentel, 2012:125).

A vantagem competitiva desta organização especializada em electrónica e engenharia eléctrica assenta primordialmente na sua capacidade de inovação exigindo, para isso, uma contínua capacidade de renovação de conhecimento. Por este motivo, a gestão do talento tem assumido um papel de relevo entre as principais preocupações da organização. Uma eficiente e eficaz gestão do talento vem permitir controlar *inputs* que possuem um impacto significativo sobre *outputs* como o comprometimento, a produtividade ou mesmo a referida capacidade de inovação que são, em última análise, os pilares do sucesso de uma organização altamente tecnológica.

O modelo de gestão do talento da organização em causa contempla a atracção, o desenvolvimento e a retenção dos talentos e potenciais talentos. No entanto, verifica-se que as relações entre as várias áreas podem e devem ser trabalhadas uma vez que se encontram enfraquecidas. Não obstante, esta gestão do talento evidencia ainda uma carência ao nível da monitorização dos indicadores que possibilitam perceber a realidade organizacional no que concerne à capacidade de atrair, desenvolver e reter os colaboradores.

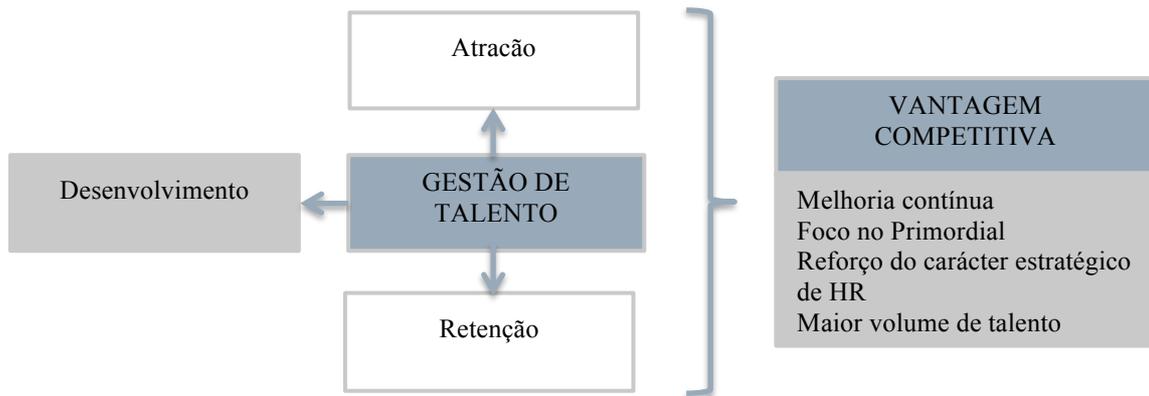
Constata-se, assim, a inexistência de uma monitorização regular que relacione as variáveis ligadas às áreas de avaliação de *performance*, avaliação de potencial, recrutamento e selecção, oportunidades de mobilidade/carreira e *turnover* voluntário. Verifica-se, no entanto, a existência de análises pontuais aquando de pedidos específicos que não permitem conclusões que influenciem possíveis tomadas de decisão.

Perante esta necessidade de compreensão da realidade organizacional a organização em estudo surge com a proposta de desenvolvimento de um modelo de análise que tenha a capacidade de minimizar esta lacuna de informação. Assim, o atual projeto procurará desenvolver uma análise global e detalhada da gestão de talento desta organização na tentativa de responder à mais relevante questão no que respeita à capacidade estratégica dos recursos humanos, ou seja, se está a organização a gerir eficazmente o seu talento organizacional. Desta forma,

será necessário proceder à descrição da população, à análise cruzada dos dados referentes às já referidas variáveis e à apresentação dos dados com visualização gráfica.

Com o desenvolvimento do modelo de análise da gestão de talento e com a realização de análises relevantes para a gestão do capital humano espera-se não só reforçar o impacto do departamento de recursos humanos sobre a gestão do negócio como também desenvolver/implementar um processo de análise periódico dos principais indicadores de *performance* no âmbito dos recursos humanos – Figura 1.

Figura 1: Modelo de gestão de talento da organização especializada em electrónica e engenharia eléctrica.



Fonte: Elaborado pelo autor.

4. REVISÃO DE LITERATURA

“Se o trabalho passa a ser visto somente como fonte de dinheiro e nunca como fonte de satisfação, então os patrões ignorarão totalmente outras necessidades humanas no trabalho – necessidades tais como a de aprender, de autovalorizarão, de orgulho, de competência, e de ser útil às pessoas (...) Os resultados serão, e na realidade já têm sido, desastrosos para muitas organizações. Contratando somente as mãos dos trabalhadores, não suas mentes e corações, as empresas perdem um precioso retorno dos seus investimentos nas pessoas”.

(Kouzes & Posner, citado por, Bergamini, 1994:76)

A já referida concorrência generalizada obrigou a uma tendencial mudança de paradigma. O capital humano assume agora uma importância central no que diz respeito aos resultados organizacionais. São as *performances* individuais e de equipa que no seu todo acrescentam valor pela satisfação do cliente e conseqüente retorno do investimento. Claramente, quanto maior for o esforço a respeito da atração, desenvolvimento e retenção dos melhores profissionais maior será a capacidade de, mais do que fazer face, superar a concorrência. Quer com isto dizer-se que organizações cujo negócio se concentre numa capacidade contínua de inovação dependem amplamente de questões como o conhecimento, as competências, a capacidade de desenvolvimento, a ambição e o comprometimento dos seus colaboradores. Em última análise são estes que potenciam a capacidade de resposta e a capacidade de desenvolvimento da organização. Neste sentido, afigura-se primordial uma eficaz gestão de capital humano capaz de uma eficiente análise e reporte dos dados relevantes e disponíveis acerca do referido capital. Será, em grande medida, a base de sustentação de uma eficaz gestão de talento.

4.1 GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

A comum gestão puramente financeira, que surge para fazer face a uma era industrial, leva a que uma organização caminhe sobre decisões não características de uma instituição criadora de valor acrescentado (Mayo, 2006). A latente necessidade de criação de valor obriga, então, a que as organizações procurem caminhar sobre decisões que contemplem complementarmente uma gestão financeira e humana.

O capital humano compreende um domínio de informação e de experiência que através do julgamento individual possibilita a integração desses domínios no sentido de desenvolver a inovação e a intuição que, em última análise, garantem a particularidade de uma organização

(Mayo, 2006). No entanto, a nova realidade obriga as instituições organizacionais a uma certa vulnerabilidade dado que os colaboradores que detêm o factor diferenciador podem abandonar a organização a qualquer momento. Desta forma, é fundamental que mais do que atrair se possua a capacidade de reter os colaboradores através da retribuição do valor de que estes revestem a organização. A referida capacidade de atracção e retenção representa um factor chave no desenvolvimento de estratégias efetivas de gestão de talento que exige a adopção de uma abordagem holística e sistemática que ignore soluções simplistas como a concentração em assuntos de retribuição de forma isolada (Rothwell, 2010).

Tendencialmente, a retribuição possibilitada à generalidade dos colaboradores remete para aspectos financeiros – remuneração, benefícios, bónus e até capital. Contudo, a atracção e retenção de talentos está cada vez mais dependente de factores não monetários, isto é, de factores como a qualidade da gestão ou mesmo do grau de utilização dos conhecimentos e capacidades dos colaboradores (Hiltrop, 1999). Prova do referido é a cada vez mais recorrente demonstração do desejo de outro género de compensações, ou seja, não apenas financeiras mas também relacionadas com o desenvolvimento e reconhecimento – trabalho de carácter relevante e desafiador, uma organização bem reputada, *status* e autoestima, reconhecimento, equipas interessantes e um ambiente satisfatório e estimulante (Mayo, 2006).

A capacidade de gerir proactivamente o desenvolvimento e reconhecimento, subjacente à retenção organizacional, depende amplamente da gestão do capital humano. Esta, é responsável pela obtenção, análise e reporte de dados relativos à direcção estratégica do acréscimo de valor e da direcção dos investimentos realizados. Com a informação obtida é possível tomar decisões que impactem a *performance* organizacional do capital humano. Como John Sunderland, *Executive Chairman* da Cadbury Scheppen plc, referiu: *An organization's success is the product of its people's competence. The link between people and performance should be made visible and available to all stakeholders* (Armstrong & Baron, 2007: 21). Trata-se de uma análise sistemática que procura perceber como as políticas e práticas de RH possibilitam a criação de valor de forma a: determinar o impacto das pessoas sobre o negócio; demonstrar que as práticas de RH têm um impacto financeiro; orientar futuras estratégias de RH e de negócio; garantir informação preditiva. Irrefutavelmente, uma eficaz gestão do capital humano garante uma vantagem competitiva difícil de imitar pela concorrência.

Em suma, a gestão do capital humano utiliza métricas que possibilitam orientar uma abordagem de gestão de pessoas, conceptualizadas como ativos, que enfatiza que a vantagem competitiva advém dos investimentos estratégicos realizados no que diz respeito à gestão e reten-

ção de talentos (recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, remuneração, avaliação de *performance*, entre outros) – figura 2.

Figura 2: *People and Performance Model*.



Fonte: Purcell et al, 2003 (citado por Armstrong & Baron, 2007: 75).

“If you do proper workforce analytics and planning, then you know who to recruit, who to develop, who to redeploy and where to redeploy them whether you should hire someone externally or promote someone from within, and whether you should look for a contingent worker, contractor, or full-time worker. Workforce-planning analytics can help you make the best talent management decisions and align those with your corporate objectives”.

(Schweyer, 2004, citado por Heckman & Lewis, 2006: 144)

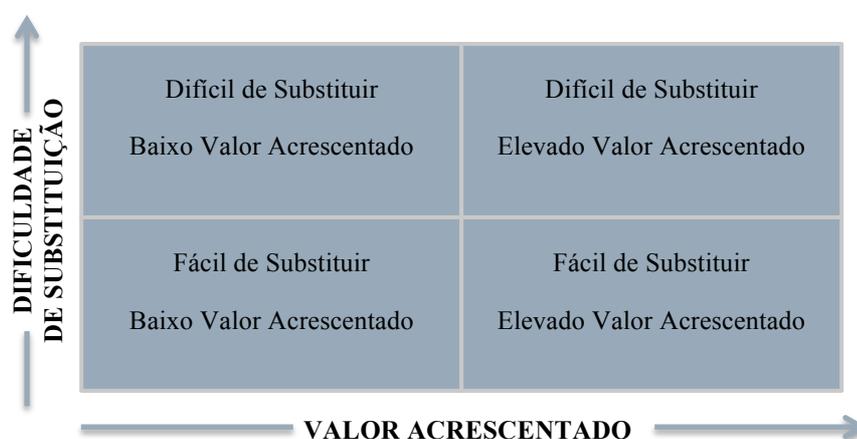
4.2 GESTÃO DO TALENTO

O talento é um fenómeno socialmente construído pelo que assume diferentes significados em diferentes contextos. Particularmente, no contexto organizacional talento representa os colaboradores com elevada *performance* cuja substancial experiência para além de ser difícil de substituir permite contribuir para o desenvolvimento de outros potenciais talentos ou, numa fase mais precoce, representa os colaboradores com elevada *performance* que demonstram não só o potencial para contribuir mais significativamente através do desenvolvimento das

suas competências, conhecimentos e experiências como também a motivação necessária para percorrer esse caminho (Clutterbuck, 2012).

O desenvolvimento é um processo individual e complexo que exige alguma sensibilidade por parte da gestão de forma a potenciar esse desenvolvimento ao invés de o retrain. Quanto maior for o número de colaboradores a serem considerados talentos ou se considerarem a eles próprios talentos mais elevada será a energia existente passível de ser canalizada na procura de superação dos objectivos comuns e maior será a atratividade da organização para indivíduos talentosos. O talento pode ser classificado segundo a relação entre o acréscimo de valor que representa e a dificuldade de substituição – figura 3

Figura 3: Classificação do talento.



Fonte: Adaptado de Heckman & Lewis (2006).

Colaboradores considerados talentos demonstram vulgarmente um contínuo investimento sobre o seu próprio desenvolvimento, um histórico de observação do desenvolvimento dos demais colegas, uma ambição de alcançar maiores níveis de responsabilidade e uma elevada motivação e apetência para a aprendizagem. No entanto, a existência de perfis que evidenciem este tipo de proatividade e autodesenvolvimento não é suficiente, ou seja, é necessário possibilitar as oportunidades e facultar as ferramentas necessárias – gestão do talento. *The key to keeping such talent for a sufficiently large period that both they and the organization benefit substantially appears to lie in maintaining their level of interest and challenge* (Clutterbuck, 2012: 73). Para que isto se concretize, a gestão de talento requer gestores capazes de criar oportunidades e possibilitar desafios, de demonstrar interesse no trabalho e desenvolvimento dos colaboradores, de procurar diversidade e de valorizar mais as forças do que as fraquezas dos colaboradores.

Simplisticamente, a gestão de talento ambiciona garantir o *flow* do talento tendo em conta que este é o mais importante recurso corporativo, ou seja, ambiciona garantir que não existe

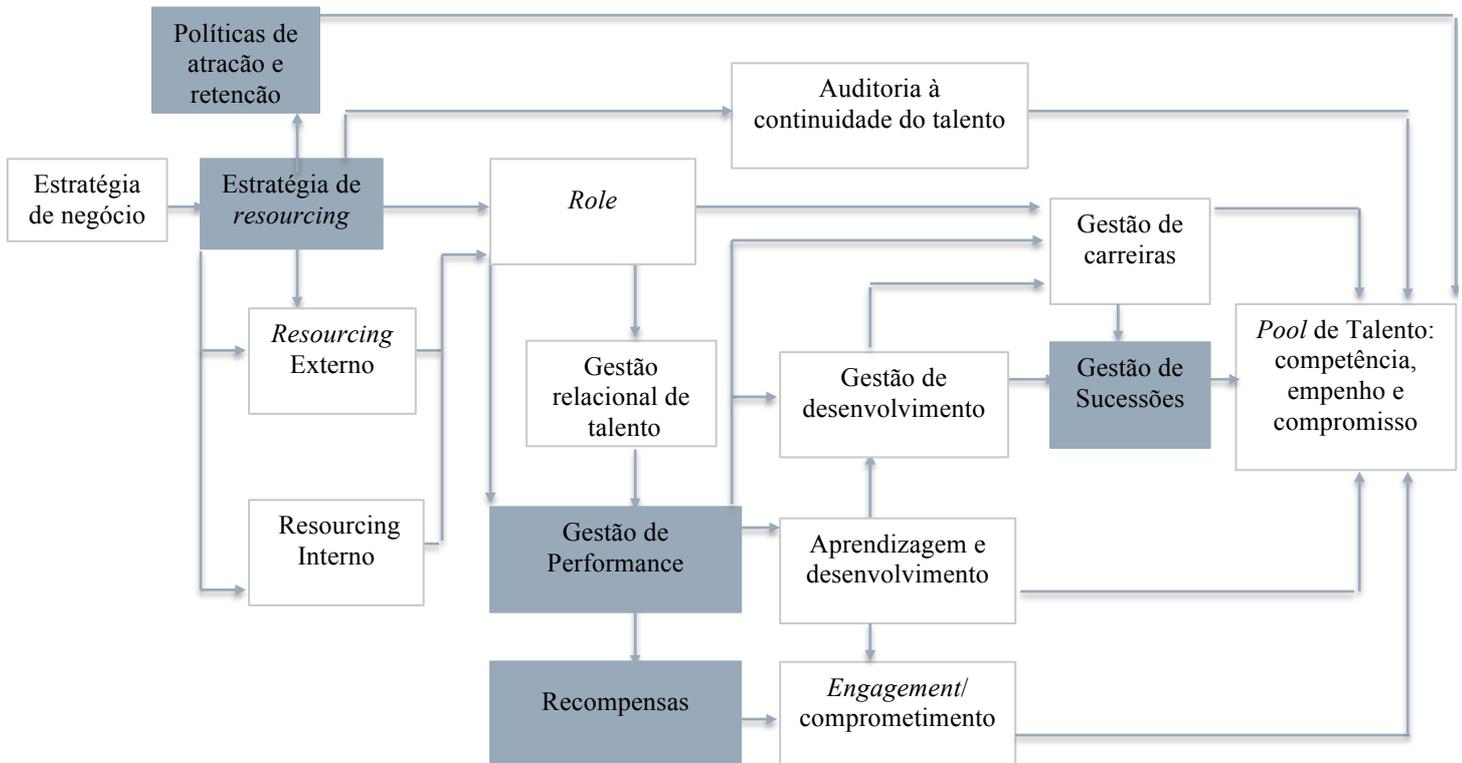
estagnação entre o processo de atração, de desenvolvimento e de retenção – trata-se de um processo contínuo cujo sucesso depende dessa continuidade.

A gestão do talento é um processo contínuo, que se traduz num conjunto coerente e integrado de atividades que garante que a organização atrai, retém, motiva e desenvolve os colaboradores percebidos como talentos não só tendo em conta as necessidades presentes como também as necessidades futuras (Armstrong & Baron, 2007).

Afigura-se, no entanto, relevante a necessidade de enfatizar a referida coerência uma vez que existem organizações cujos colaboradores talentosos, motivados e *hard-working* se encontram limitados por práticas e políticas inibidoras. Uma inadequada gestão do talento pode interferir na *performance* das equipas, tender para a glorificação dos *new comers*, desmotivar os colaboradores não classificados como talentos e contribuir para a diminuição da sua *performance*, descurar o impacto de aspectos culturais ou mesmo privilegiar o talento à indispensável sabedoria (Pfeffer, 2001).

Em suma, os elementos chave de um sistema de gestão de talento são a identificação, atração, retenção e uso do talento (Armstrong & Baron, 2007) – figura 4.

Figura 4: Elementos da gestão de talento.



Fonte: Adaptado de Armstrong & Baron (2007).

O sucesso deste sistema prende-se com uma gestão coerente, disciplinada e consciente de que são tão imprescindíveis os colaboradores com talentos relevantes como os restantes colaboradores.

Evidentemente, a complexidade de um sistema deste género exige uma base informacional que sustente parcialmente as decisões tomadas. A recolha de dados e de informação que sustenta a referida base informacional deve enfatizar as competências organizacionais, as áreas de *performance*, os objectivos individuais e a evolução vivenciada pelos colaboradores (Edwards, Raju & Scott, 2003). Afigura-se fundamental que a realidade da gestão de talento se corporifique sobre a forma de dados concretos para que daí sejam possíveis tipologias de análises que permitam conclusões relacionadas com as áreas carentes de melhoria, as áreas que obrigam a uma monitorização mais regular, os maiores desafios que prejudicam as unidades de negócio ou mesmo os investimentos que devem ser realizados para gerar melhores retornos (Armstrong & Baron, 2007).

Neste sentido, questões como o planeamento de recursos humanos e a gestão do *turnover* surgem como ferramentas indiscutivelmente facilitadoras da gestão de todo o processo representado.

4.2.1 PLANEAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE *TURNOVER*

O planeamento de recursos humanos é um conjunto de técnicas sistemáticas de análise que possibilitam uma previsão da capacidade da organização alcançar os seus objectivos no que concerne ao seu capital humano – pessoas certas, com as competências certas, no local certo e no tempo certo (Taylor, 2010). Conseguem prever-se tendências assentes na avaliação do posicionamento organizacional em relação aos mercados nos quais a organização se insere. Assim, é possível definir planos de ação com base numa análise combinada entre os factores externos à organização e os seus próprios objectivos de uma forma alinhada com a estratégia de negócio.

O processo de planeamento contempla quatro fases, nomeadamente: o *forecasting* da necessidade futura de recursos humanos (de acordo com os projetos organizacionais previstos e com as estratégias de negócio desenvolvidas), o *forecasting* da capacidade interna de fazer face à necessidade identificada (análises ao *turnover*, à estabilidade, às progressões internas), o *forecasting* dos recursos humanos existentes no mercado e a formulação de respostas aos *forecasts* desenvolvidos (Taylor, 2010).

Evidentemente, a utilização desta tipologia de planeamento garante a existência de dados que possibilitam uma significativamente mais eficaz e mais estratégica gestão do recrutamento, da formação e desenvolvimento, dos custos com pessoal, da capacidade de negociação com entidades sindicais e da gestão do espaço. Esta gestão advém da capacidade de antecipação que a informação retirada do planeamento de recursos humanos permite.

Assim, num ambiente global, frenético e incerto em que se exige aos gestores a capacidade de continuamente fazerem face às constantes contingências do meio com elevada precisão afigura-se fundamental a existência de informação que oriente as suas decisões e que lhes possibilite alguma preparação. Obviamente, num ambiente com estas características não é razoável defender que estes *forecasts* clarifiquem com total certeza e viabilidade o futuro da organização e respectivas necessidades. Clarifiquem, no entanto, os vários cenários passíveis de ocorrência por forma a que, mesmo sabendo que existirão oscilações face ao determinado, se desenvolvam capacidades de resposta face às tendências identificadas (Taylor, 2010).

Apesar da relevância de todas as análises realizáveis o *turnover* tem assumido um papel de destaque. Vivencia-se uma realidade em que o ativo com maior impacto sobre a *performance* organizacional é o capital humano e, por essa razão, verifica-se uma preocupação significativamente mais presente sobre o controlo da informação relativa ao *turnover* organizacional – especialmente no que respeita a determinadas áreas, a determinado nível de conhecimento ou a determinada senioridade. *The smartest and most talented employees are the most mobile and the ones who are disproportionately more like to leave (...) the loss of key employees may negatively impact the quality of services delivered* (Abbasi & Hollman, 2000: 333).

Assim, o *turnover* representa a perda de colaboradores que uma organização enfrenta e assume duas tipologias distintas (Taylor, 2010):

- **Turnover voluntário:** fim do vínculo contratual por decisão do colaborador. Esta decisão pode prender-se com factores controláveis pela organização (insatisfação com a função ou com a organização) ou com factores incontroláveis (problemas de saúde, realocação de parceiros, outras questões familiares). O *turnover* voluntário passível de ser controlável pela organização assume um papel crucial no que respeita ao desenvolvimento de estratégias de retenção que foquem as principais motivações de saída;
- **Turnover involuntário:** fim do vínculo contratual por decisão da entidade patronal.

O processo de abandono de uma organização é iniciado com uma intenção de *turnover* conduzida por insatisfação relativamente a aspectos como o *onboarding*, as características da função, a liderança e relacionamentos, o ambiente de trabalho e as próprias características

individuais. Esclareça-se que o *onboarding* traduz todas as atividades que procuram possibilitar orientação e integração aos novos colaboradores – sessões de acolhimento e formação, apresentações informais da organização das equipas e até mesmo a rapidez com que são possibilitados os acessos organizacionais e os respectivos equipamentos de trabalho. A percepção que cada colaborador possui das referidas variáveis vai condicionar significativamente a sua atitude no trabalho que, eventualmente, culminará na já referida intenção de *turnover* associada a uma comparação e procura ativa de outras oportunidades – ilustrado na figura 5.

Figura 5: Processo de *turnover*.



Fonte: Adaptado de Allen, Bryant & Vardaman (2010).

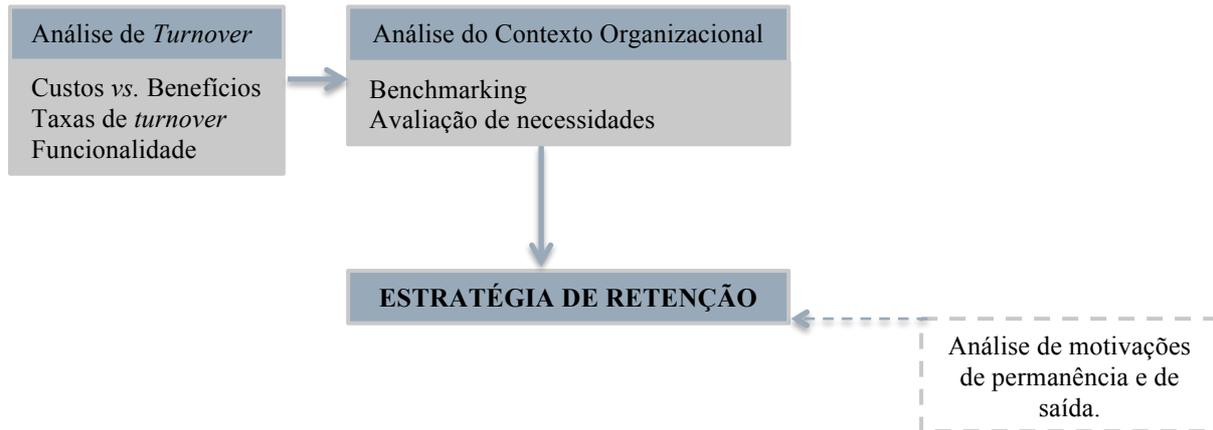
Saliente-se que apesar da satisfação com o trabalho e do compromisso organizacional se evidenciarem como os indicadores mais fortes de futuras saídas organizacionais também a gestão, o desenho do trabalho e os relacionamentos representam indicadores conscientes (Allen *et al*, 2010).

Relevante é, ainda, compreender que existem diferentes tipologias de *turnover* e, consequentemente, diferentes impactos e diferentes custos associados. Em termos de impactos distingue-se o *turnover* funcional – benéfico para a organização – e o *turnover* disfuncional – maléfico para organização. Assim, poder-se-á afirmar que o *turnover* pode ser desejável desde que não seja escasso nem excessivo e que não contemple colaboradores com conhecimento e capacidades chave para a organização. O *turnover* funcional permite a entrada de colaboradores criativos com diferentes conhecimentos/experiências e com um novo entusiasmo, poupanças aquando de não substituições, oportunidades de mobilidade/progressão, poupança aquando de substituição por um perfil menos sénior, melhor *performance*, diversidade ou mesmo eventuais reorganizações da unidade de negócio (Allen *et al*, 2010). Contrariamente, um *turnover* disfuncional pode resultar em sobrecarga de trabalho dos colaboradores que permanecem na organização, quebra de trabalho de equipa, conhecimento específico que

abandona a organização, custos diversos, ineficiência, reputação negativa e a diminuição de lealdade e comprometimento dos restantes colaboradores (Taylor, 2010).

Neste sentido, afigura-se de significativa importância a constante análise da realidade organizacional de modo a controlar os dados referentes ao *turnover* funcional sem descuidar o desenvolvimento de estratégias de retenção adequadas para circunstâncias em que o *turnover* prove ser disfuncional – figura 6.

Figura 6: Gestão de *turnover*.



Fonte: Adaptado de Allen *et al* (2010).

Independentemente da tipologia ou impacto do *turnover* existem inevitáveis custos associados, nomeadamente:

- **Indiretos:** relacionados com o trabalho administrativo associado e com o tempo despendido com todo o processo;
- **Diretos:** pagamentos devidos, processo de recrutamento e selecção, orientação, formação e operacionalização de equipamentos e acessos de novo colaborador;
- **Potenciais:** relativos à ineficiência e perda realizada.

Estes custos são normalmente subvalorizados na medida em que muitos aspectos não são mensuráveis.

Não obstante, as taxas de *turnover* são igualmente um forte indicador a ser considerado aquando de tomadas de decisão. Nesse sentido, afigura-se imprescindível uma análise à taxa de *turnover* bruto complementada com uma análise à estabilidade – tabela 1.

Tabela 1: Equações de cálculo da taxa de *turnover* bruto e da taxa de estabilidade.

ANÁLISE DE TURNOVER ORGANIZACIONAL	
Taxa de <i>Turnover</i> Bruto	$\frac{\text{Número total de saídas no ano transacto}}{\text{Número total médio de colaboradores no ano transacto}} \times 100$
Taxa de estabilidade	$\frac{\text{Número de colaboradores com senioridade de } \alpha}{\text{Número total de colaboradores no ano transacto}} \times 100$

Fonte: Adaptado de Taylor (2010).

A equação da taxa de *turnover* bruto permite calcular a percentagem de colaboradores que abandonaram a organização sem sofrer influência do momento em que o cálculo é realizado uma vez que recorre a um número total médio no seu denominador. No entanto, esta equação não possibilita perceber questões como qual a senioridade dos colaboradores que abandonaram a organização. Por essa razão, é crucial desenvolver complementarmente uma análise de estabilidade através da equação de estabilidade. Os resultados obtidos a partir desta equação possibilitam traçar o perfil de senioridade dos colaboradores que abandonaram a organização ou em particular um departamento. Recorrendo a estas duas análises é então possível compreender qual é a percentagem de *turnover* da organização e as diferentes senioridades que enquadram esse número. Não obstante, é ainda possível analisar mais detalhadamente o *turnover* dos diferentes departamentos e compreender o perfil em termos de antiguidade desses colaboradores para com isso perceber que falhas existem em termos de retenção – comparação da realidade de diferentes departamentos e das diferentes senioridades que corporificam o *turnover* identificado.

Este acompanhamento da realidade organizacional através da continua mensuração permite comparar unidades de negócio, comparar as taxas de *turnover* da organização com a sua concorrência, analisar o sucesso/fracasso de medidas implementadas ou até desenvolver previsões relativas a eventuais cenários de *turnover* e respectivos custos associados (Taylor, 2010). Apesar da importância da existência de *turnover* e de uma gestão eficaz associada é imprescindível que permaneça a consciência de que o primordial é *hire and train the right people, adapt the managerial style to today's worker, provide recognition and pay for superior performance, and create a nontoxic and productive work environment* (Abbasi & Hollman, 2000: 340).

4.2.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

A contratação dos melhores e mais talentosos profissionais depende, em grande medida, da construção de um eficaz processo de recrutamento e selecção – figura 7.

Figura 7: Processo de recrutamento e selecção..



Fonte: Adaptado de Taylor (2010) e de Edwards *et al* (2003).

Apesar de vulgarmente integrados num mesmo conceito é imprescindível distinguir recrutamento de selecção. O recrutamento é normalmente entendido como a parte do processo que é responsável pela procura de candidatos qualificados que preenchem os requisitos e necessidades organizacionais. Esta procura ocorre interna e externamente, ou seja, numa fase inicial verifica-se a existência de potenciais candidatos internos e posteriormente, na ausência de capacidade de resposta interna, procede-se à procura de candidatos no mercado externo (Rothwell, 2010). A procura, independentemente do mercado considerado, enquadra a definição concreta da necessidade, a abertura oficial e a publicitação da respectiva oportunidade e por fim a análise das candidaturas recebidas. A publicitação, em particular, exige um maior detalhe de explicação visto que possui um grande impacto no resultado global do processo. É imprescindível uma incomparável compreensão da organização e em especial da função em causa para que se torne possível uma escolha coerente da fonte de recrutamento – cada fonte gera resultados de candidatura específicos.

A escolha de uma fonte interna de recrutamento contempla a promoção interna, a mobilidade horizontal e a rotação de funções (Taylor, 2010). Inegavelmente, esta tipologia de fonte permite variados benefícios tais como um custo apelativo, uma maior rapidez, uma melhor inte-

gração e o desenvolvimento do mercado interno – pessoas com o desejo de não abandonar a organização.

No entanto, é imprescindível à capacidade organizacional de continua renovação da vantagem competitiva a entrada de novos colaboradores. Assim, na escolha do mercado externo é possível optar pela publicação de anúncio, pelos serviços de empresas de recrutamento, pelo contacto direto e contínuo com universidades, pelo *e-recruiting* ou mesmo pela recolha de referências junto dos colaboradores (Edwards *et al*, 2003). Após a escolha e concretização da fonte é momento de recepcionar um sem número de candidaturas. Aqui, dar-se-á início à parte do processo que diz respeito à selecção, ou seja, à identificação do candidato que melhor se coaduna com a necessidade/oportunidade em causa.

A selecção contempla a troca de informação entre a organização e o candidato, a proposta realizada ao candidato selecionado e a aceitação/recusa da proposta por parte do mesmo. Enfatize-se a relevância da fase de troca de informação entre as partes interessadas uma vez que aqui se exerce uma enorme influência sobre a decisão final. A referida troca de informação enquadra por um lado descrições específicas, detalhadas e direcionadas por parte da organização de forma a não proporcionar expectativas irreais e, por outro lado, a abertura por parte do candidato em apresentar o seu histórico, preferências, ambições e capacidades. A necessidade de observação/compreensão do candidato leva a que, ainda nesta fase, se recorra a diferentes tipologias de teste, *assessment centers*, entrevistas ou pedido de referências (Taylor, 2010). Esta fase permite, então, sustentar a decisão final que culminará na apresentação da já referida proposta de trabalho que aguardará um *feedback* por parte do candidato.

Genericamente, poder-se-á afirmar que o *recruitment focuses on finding as many well-qualified applicants as possible, whereas selection focuses on narrowing the list of qualified applicants to the one or more most suitable candidates to fill a given vacancy* (Rothwell, 2010: 288).

Este processo possui, evidentemente, um forte impacto sobre a *performance* organizacional visto que aqui se selecionam os colaboradores que corporificam a organização. Neste sentido, afigura-se imprescindível uma constante monitorização da eficácia de todo o processo. Esta, é analisável no que respeita à qualidade, rapidez e custos inerentes – tabela 2.

Tabela 2: Monitorização da eficácia do processo de recrutamento e selecção.

EFICÁCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO		
	ANÁLISE	CÁLCULO
Q U A L I D A D E	Avaliação de <i>performance</i>	$\frac{\text{Número total de colaboradores com } performance \alpha}{\text{Número total de colaboradores avaliados}} \times 100$
	Absentismo	$\sum \left[\frac{\text{Horas de absentismo}}{\text{Dimensão média da workforce}} \right] \times \text{horas de trabalho}$
	Estabilidade	$\frac{\text{Número de colaboradores com senioridade de } \alpha}{\text{Número total de colaboradores no ano transacto}} \times 100$
	<i>Turnover</i>	$\frac{\text{Número total de saídas no ano transacto}}{\text{Número total médio de colaboradores no ano transacto}} \times 100$
R A P I D E Z	Tempo para suprimento de necessidade	$\frac{\text{Número total de dias alocados a recrutamento}}{\text{Número total de processos de recrutamento}}$
	Tempo despendido	Custo hora dos intervenientes \times Número médio de horas gastas por candidato \times Número médio de candidatos
C U S T O	Empresas de recrutamento	Valor definido em propostas específicas

Legenda: α é utilizado como exemplo e deverá ser substituído.

Fonte: Adaptado de Bancaleiro (2007), Cascio (2000), Edwards *et al* (2003) e Taylor (2010).

No que respeita à qualidade do processo de recrutamento e selecção é relevante analisar a *performance* e o absentismo bem como o *turnover* e a estabilidade da organização. Assim, é possível compreender não apenas o impacto dos processos mais recentes como também dos mais antigos. A avaliação de *performance* é observada com base no cálculo da percentagem de colaboradores integrantes de cada uma das tipologias constantes no modelo de avaliação de *performance* vigente. A taxa de absentismo é representada pelo resultado obtido através da divisão das horas não trabalhadas pela dimensão média da *workforce* para que esse valor possa ser multiplicado pelas horas efetivas que deveriam ter sido trabalhadas. Assim, analisar-se-á a diluição das horas não trabalhadas pela dimensão da *workforce* para posteriormente, através da confrontação com as horas de trabalho, se perceber qual a taxa de horas não trabalhadas se verificou face às horas de trabalho definidas (Cascio, 2000). A análise à estabilidade e ao turnover, conforme anteriormente referido, permite analisar as saídas voluntárias da organização, segmentá-las por departamentos e caracterizá-las em termos de senioridade (Taylor, 2010).

No que concerne à rapidez é interessante aprofundar a questão relativa ao tempo despendido na procura de suprimir a necessidade identificada. Aqui, deve proceder-se ao cálculo do número total de dias alocados a processos de recrutamento e selecção para que o valor obtido possa depois ser dividido pelo número total de processos de recrutamento e selecção concretizados no período em análise (Bancalero, 2007). Daqui, retirar-se-á um tempo médio despendido com processos de recrutamento e selecção que poderá ser comparado com tempos relativos a períodos temporais distintos ou com o praticado na concorrência. Mais ainda, permitirá análises de custo-benefício perante a possibilidade de delegar parte do processo a empresas especializadas com maior capacidade de resposta (em quantidade e rapidez).

Relativamente a custos é necessário considerar o tempo que cada interveniente atribui ao desenvolvimento de todo o processo. Assim, é necessário calcular o custo hora de cada um dos já referidos intervenientes para ser possível multiplicar pelo número médio de horas despendidas com cada candidato e mais tarde multiplicar este resultado pelo número médio de candidatos envolvidos em processo de recrutamento e selecção no período em análise (Bancalero, 2007). Não obstante, aquando de utilização de serviços de recrutamento possibilitados por entidades especializadas é necessário estimar os custos associados. Para tal, deve ser analisada a proposta que vincula as relações entre a referida entidade e a organização em causa (Bancalero, 2007). Na generalidade dos casos seria necessário estimar-se o valor médio pago por cada candidato seleccionado e multiplicar pelo número de colaboradores integrado no período em análise.

Estas análises permitem orientar a optimização do processo de recrutamento e selecção. Apesar dos esforços que as organizações realizam na monitorização e desenvolvimento dos processos de recrutamento e selecção nem todas se destacam quanto aos seus resultados. Enfatize-se que para além da consciência da importância do processo em análise e de que a monitorização é imprescindível para uma contínua melhoria é fulcral que a gestão do capital humano seja semelhante à gestão da cadeia de abastecimento, se realizem investimentos no desenvolvimento de talentos, se realizem *assessments* de talentos para identificar os mais talentosos, se criem *pools* de talento e se possibilite um ambiente de trabalho inspirador.

Em suma, mais do que recrutar os melhores e mais talentosos profissionais é imprescindível a capacidade de continuidade desse trabalho, ou seja, é imprescindível a capacidade de gerir e desenvolver o talento por forma a que exista retenção. Esta retenção advém vulgarmente das oportunidades de carreira que a organização proporciona aos seus colaboradores bem como de uma eficaz e evidente gestão de planos de sucessão.

4.2.3 GESTÃO DE CARREIRAS E PLANOS DE SUCESSÃO

“In rapidly changing and uncertain times, career success and satisfaction will most likely be achieved by individuals who understand themselves, know how to detect changes in the environment, create opportunities for themselves, and learn from their mistakes – all elements of effective career management”.

(Callanan, Godshalk & Greenhaus, 2010: 13)

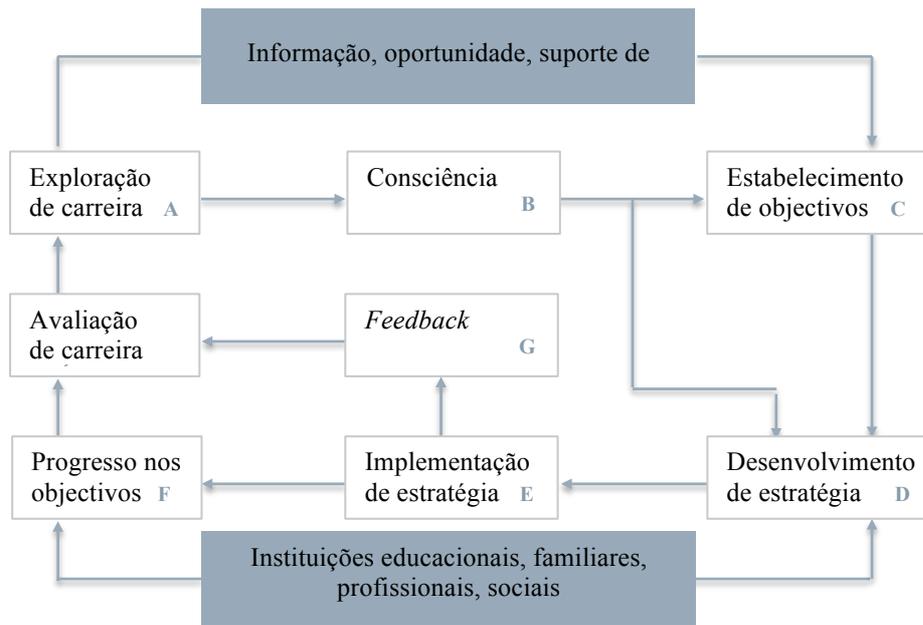
A concepção de gestão de carreira tem sofrido significativas mudanças de forma a acompanhar as diferentes sociedades e conseqüentes necessidades associadas. Genericamente, pode dizer-se que uma carreira representa um caminho de mobilidade em uma ou várias organizações, ou seja, representa a propriedade de um indivíduo que possui diferentes trabalhos, posições e experiências ao longo da sua carreira profissional (Callanan *et al*, 2010).

No entanto, o sucesso de uma carreira depende em grande medida da gestão que a suporta. Assim, a gestão de uma carreira traduz um processo *ongoing* através do qual os indivíduos desenvolvem, implementam e monitorizam objectivos e estratégias de carreira. Simplisticamente, a gestão de carreira consiste num padrão único de experiências de trabalho que orientam o curso de vida de um indivíduo (Callanan *et al*, 2010). Essas experiências podem retratar aspectos objectivos – posições, deveres profissionais, tomadas de decisão – ou aspectos subjetivos – aspirações profissionais, valores, necessidades, sentimentos.

O sucesso e eficácia do referido processo obriga a substancial coerência e assertividade por parte dos indivíduos em: assimilar informação acerca de eles próprios e do mundo do trabalho; desenvolver uma figura precisa de talentos, interesses, valores, estilos de vida preferenciais, funções e organizações alternativas; desenvolver objectivos de carreira realistas com base nos pontos atrás referidos; desenvolver e implementar a estratégia adequada ao alcance dos objectivos desejados; obtenção de feedback acerca da eficácia da estratégia desenvolvida e relevância dos objectivos.

Estes aspectos que exigem a coerência e assertividade dos indivíduos constituem os pontos comuns e fundamentais que permitem a construção de um processo de gestão de carreira (Callanan *et al*, 2010). Este, retrata um ciclo composto por várias etapas que se influenciam e garantem uma direção no sentido da concretização da carreira idealizada pela possibilidade de contínua avaliação e conseqüentes reajustes – figura 8.

Figura 8: Processo de gestão de carreiras.



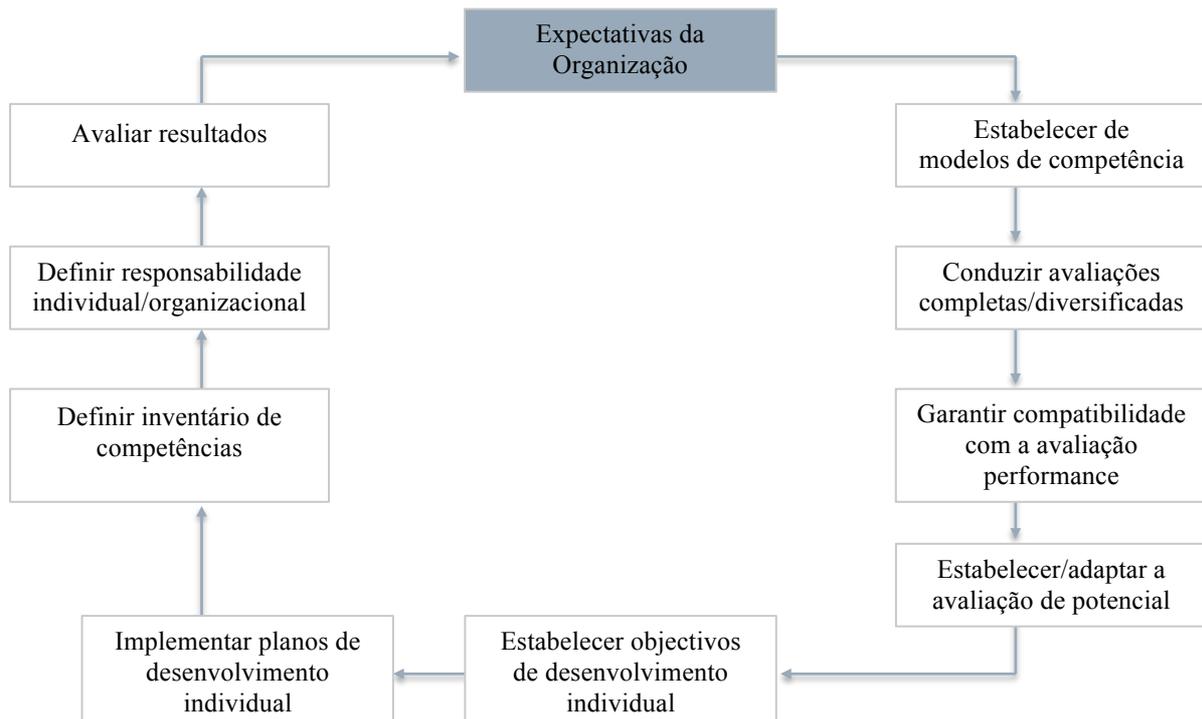
Fonte: Adaptado de Callanan *et al* (2010).

Verifica-se, portanto, que o processo em causa permite que os indivíduos persigam os seus objectivos de carreira de uma forma consistente e estruturada. Esta estruturação deve ser tida em conta pela organização de forma a que possa também retirar benefício dos objectivos profissionais dos colaboradores. Um processo de gestão de carreira possibilita uma melhoria a nível de retenção, de moral e satisfação organizacional e por fim do desenvolvimento de planos de sucessão (Jackson, Knight, Lindholm & Rothwell, 2005).

O planeamento de sucessões consiste numa abordagem sistemática e de longo prazo que procura colmatar as necessidades de talento organizacional, ou seja, consiste num esforço pela continuidade efetiva da *performance* através da identificação, desenvolvimento, substituição e alocação estratégica de pessoas chave (Rothwell, 2010). Simplisticamente, o planeamento de sucessões pode ser definido como o processo de identificar e preparar as pessoas certas, para os lugares certos no momento certo. Para esses efeito, é imprescindível uma correcta análise do talento organizacional bem como das necessidades futuras para que seja possível identificar talentos, avaliar candidatos, determinar necessidades de desenvolvimento, estabelecer objectivos de desenvolvimento, implementar atividades de desenvolvimento e identificar candidatos capazes de assumir novas e maiores responsabilidades (Edwards *et al*, 2003).

A eficácia do planeamento de sucessões depende significativamente da condução do processo, ou seja, da concretização de cada um dos passos que corporifica o modelo de planeamento de sucessões – figura 9.

Figura 9: Modelo de planeamento de sucessões.



Fonte: Adaptado de Jackson *et al* (2005).

Enfatize-se que o modelo de planeamento de sucessões não é um modelo que possa ser utilizado como estratégia de gestão de crise. Trata-se de um modelo que visa o longo termo e, portanto, exige tempo, recursos financeiros e suporte por parte dos intervenientes.

O planeamento de sucessões reveste-se de fulcral relevância uma vez que permite: identificar as necessidades futuras de substituições, aumentar a eficácia da implementação das estratégias de negócio, desenvolver a compreensão individual dos planos de carreira dentro da organização, aumentar a moral dos colaboradores, aumentar a capacidade da *workforce* em responder às exigências de um ambiente em constante mudança, reduzir o *headcount* aos colaboradores essenciais, aumentar a diversidade, aumentar a *pool* de talentos elegíveis para progressão e aumentar as oportunidades de mobilidade para colaboradores com elevado potencial (Rothwell, 2010).

A progressão e a mobilidade horizontal são variáveis verdadeiramente relevantes no que diz respeito à análise da realidade organizacional e, por essa razão, devem ser revistas periodicamente através das equações referidas na tabela 3.

Tabela 3: Equações de cálculo da taxa de mobilidade organizacional.

ANÁLISE DE MOBILIDADE ORGANIZACIONAL	
Taxa de Progressão Interna	$\frac{\text{Número total de progressões no ano transacto}}{\text{Número total médio de colaboradores no ano transacto}} \times 100$
Taxa de Mobilidade Interna (Entradas)	$\frac{\text{Número total de entradas internas no ano transacto}}{\text{Número total médio de colaboradores no ano transacto}} \times 100$
Taxa de Mobilidade Interna (Saídas)	$\frac{\text{Número total de saídas internas no ano transacto}}{\text{Número total médio de colaboradores no ano transacto}} \times 100$

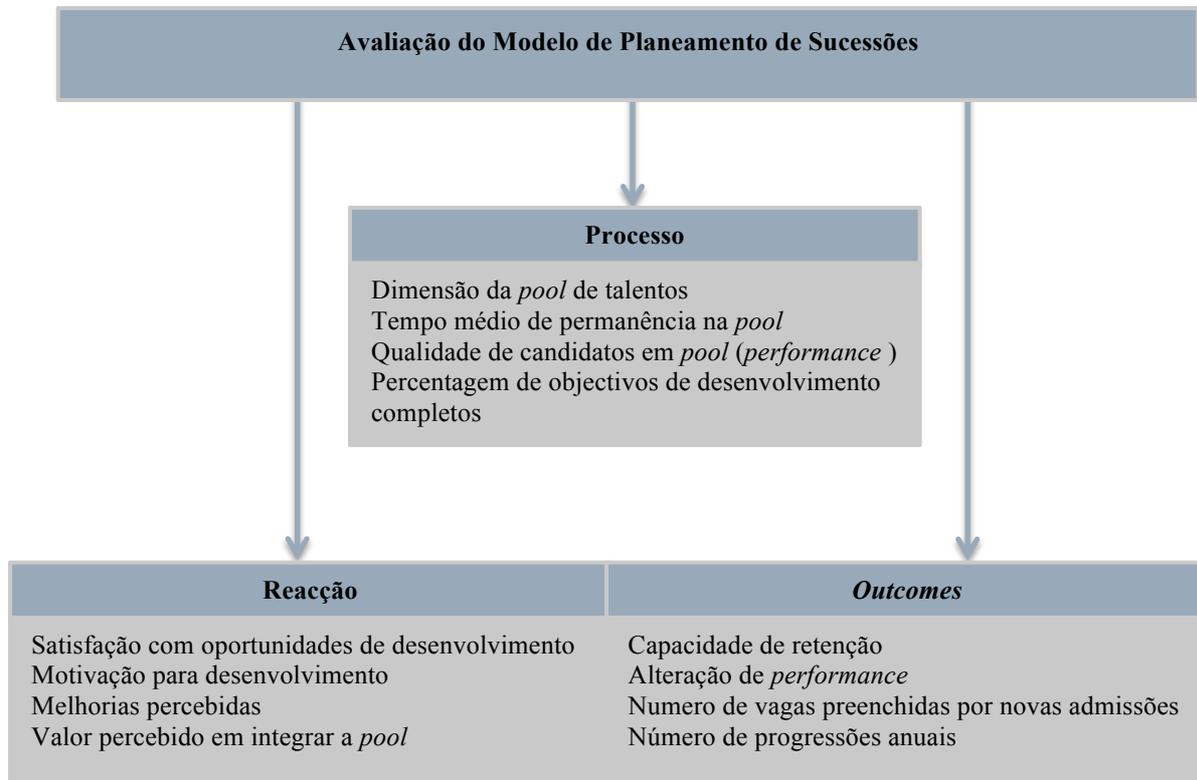
Fonte: Adaptado de Bancaleiro (2007).

As taxas de progressão e mobilidade interna permitem observar qual a percentagem de colaboradores que vivenciaram alterações de função face ao universo organizacional. Dessas alterações resulta não apenas desafio e motivação como também eventuais ajustes à compensação salarial.

Assim, o sucesso do planeamento de sucessões é apenas possível quando: a organização foca o desenvolvimento da sua *workforce*, existe transparência e flexibilidade, existe participação e suporte do *top management*, é extensível a todos os níveis hierárquicos, se trata de uma abordagem sistemática, existe comparação entre *performance* e potencial, há lugar para mentoring formal e mensuração regular do processo/modelo (Conger & Fulmer, 2003).

A mensuração regular do modelo de planeamento de sucessões, em particular, é imprescindível ao sucesso do mesmo. Devem ser realizadas avaliações regulares tendo em conta não só o seu carácter de longo prazo como também a relação existente entre as necessidades futuras da organização e as necessidades pessoais e motivacionais dos indivíduos contemplados pelo modelo. A avaliação do modelo de planeamento de sucessões pretende avaliar não apenas o processo como também a reacção dos envolvidos e os *outcomes* gerados – figura 10.

Figura 10: Avaliação do modelo de planeamento de sucessões.



Fonte: Adaptado de Edwards *et al* (2003).

Given differences in organizational objectives, an organization's succession management policies and programs should be evaluated by whether the process is consistent, whether participants and other organizational members react positively, and whether the outcomes demonstrate that the program has the intended benefits (Edwards *et al*, 2003: 261).

Estes benefícios permitem à organização a sua continuidade e excelência ao nível da sua *performance* uma vez que se garante que as posições chave da organização não são preenchidas por indivíduos incapazes de dar continuidade a questões fundamentais ao negócio.

Sublinhe-se, no entanto, que a gestão de sucessões não substitui a gestão do talento. A gestão de sucessões, sustentada pela gestão de carreiras, carece dos imprescindíveis *inputs* que a gestão de potencial e a avaliação de *performance* possibilitam.

4.2.4 GESTÃO DE POTENCIAL E AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE

A gestão de potencial e a avaliação de *performance* proporcionam informação com sérias implicações não só ao nível da gestão de carreiras e planos de sucessão como também no que diz respeito ao planeamento de recursos humanos e gestão de *turnover* ou mesmo no que

concerne a processos de recrutamento e selecção. Uma coerente gestão de potencial e uma eficaz avaliação de *performance* permitem a classificação da *workforce* em termos de *performance* e potencial o que, em última análise, possibilita tomadas de decisão conscientes.

A informação acerca da *performance* individual dos colaboradores bem como do potencial que esses mesmos possuem para assumir posições com maior grau de complexidade e responsabilidade permite, após comparação com a *performance* esperado e com necessidades de projetos futuros, compreender qual o *gap* entre o vivenciado e o expectável. Com base nessa informação é possível desenvolver o plano de recursos humanos e gestão de *turnover* e, consequentemente, identificar as necessidades de recrutamento e selecção (Aguinis, 2014, Mayo, 2006 & Taylor 2010). Não obstante, a percepção da realidade organizacional possibilita ainda uma melhor gestão de carreiras e um melhor desenho de planos de sucessão.

Vulgarmente se refere a importância da atracção dos melhores e mais talentosos profissionais no entanto não tão vulgarmente se refere a dificuldade de gestão de expectativas, potenciais e ambições de carreira deste género de profissionais.

Os referidos profissionais são os maiores geradores de valor para o negócio não apenas pelo capital humano que introduzem na organização (capital social, emocional, de relacionamento e de conhecimento) como também pelo potencial que eventualmente possuem (Mayo, 2006). Potencial refere-se ao nível de complexidade com que um colaborador consegue lidar aquando da necessidade de aquisição de conhecimento e competências inerentes a uma posição superior (Berger & Berger, 2004). Visivelmente, não é algo facilmente mensurável e por essa razão merece especial atenção. A avaliação de potencial exige a comparação entre aquilo que é a *performance* atual do avaliado e o potencial de *performance* futuro que esse mesmo colaborador demonstra.

Mais do que identificar o potencial é imprescindível que a organização procure enquadrar esse potencial nas expectativas e ambições de carreira individuais bem como desempenhar um papel ativo no que respeita ao desenvolvimento e alcance desse potencial (Mayo, 2006).

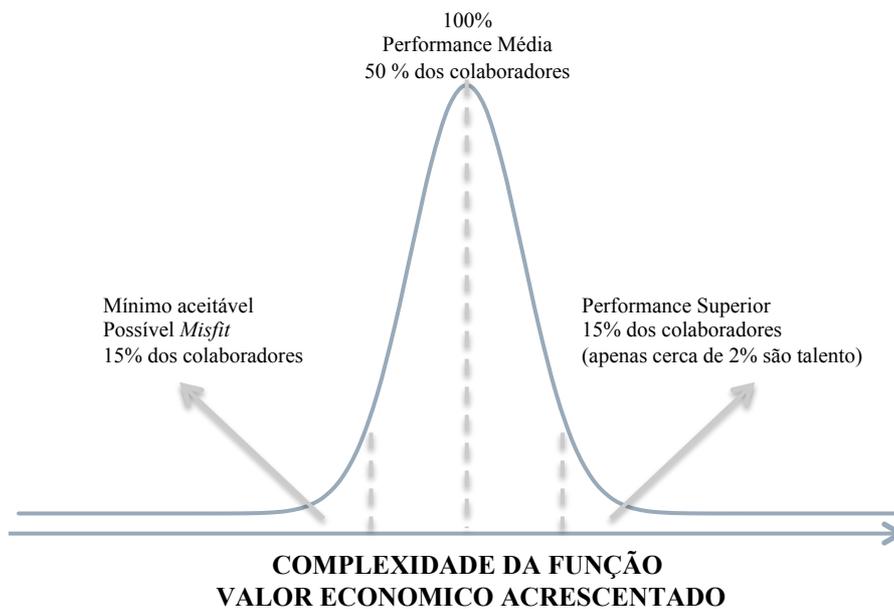
Deve ser enfatizado que o potencial se corporifica, maioritariamente, sobre a forma de competências adquiridas. As organizações definem assim, consoante as próprias especificidades, um conjunto de competências chave que são fulcrais para o sucesso individual e organizacional (Berger & Berger, 2004). Estas competências devem traduzir-se através de:

- confiabilidade – dois ou mais observadores independentes ou métodos devem concordar que o colaborador demonstra determinada competência;

- demonstração de características estáveis que denotem certo nível de *performance* – conhecimento, comportamento, cognição, personalidade, valores e motivações.

O nível de *performance* representa uma *performance* concreta e atual que vulgarmente se traduz em três pontos fundamentais, nomeadamente: mínimo aceitável (*misfit*), *performance* média e *performance* superior. Quanto mais superior for a *performance* maior será o valor acrescentado que daí advém – figura 11.

Figura 11: Valor económico acrescentado pela *performance* superior.



Fonte: Adaptado de Berger & Berger (2004).

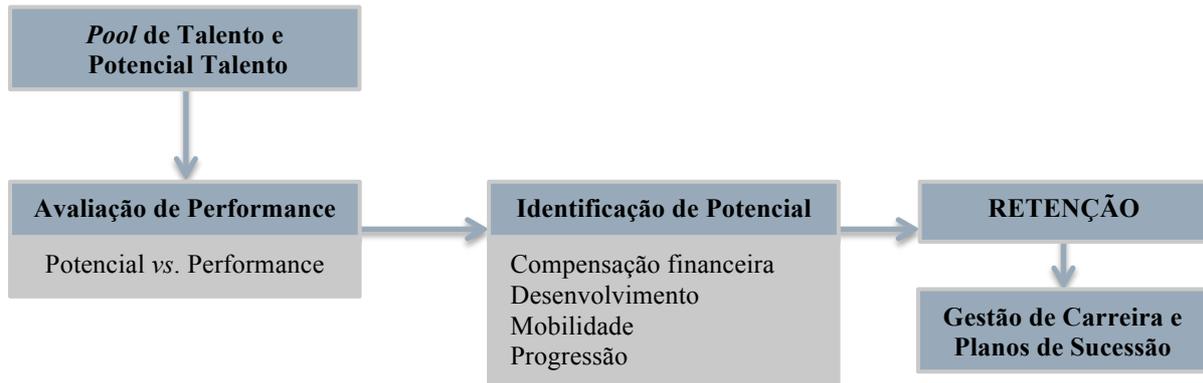
A avaliação de *performance* sustenta a classificação atribuída à *performance* e depende significativamente do modelo em causa. Os sistemas de avaliação de *performance* são desenhados de acordo com as especificidades organizacionais, com os objectivos institucionais e com os aspectos mais valorizados. Simpliciter, poder-se-á dizer que os já referidos sistemas se podem basear em aspectos que contemplam desde particularidades, comportamentos, conhecimentos/*skills* até mesmo resultados (Berger & Berger, 2004).

Para além do referido é, ainda, relevante enfatizar que a gestão da *performance* individual depende significativamente da gestão da *performance* organizacional. A gestão da *performance* organizacional obriga ao planeamento da estratégia de negócio, ao estabelecimento de métricas e objectivos, à mensuração da *performance*, à partilha da informação, à avaliação da *performance* e consequente melhoria e desenvolvimento das lacunas identificadas (Berger & Berger, 2004). A gestão da *performance* individual, sustentada por uma coerente e consistente gestão de *performance* organizacional, contempla a definição de expectativas e objec-

tivos, desenvolvimento de um plano de ação, mensuração e feedback a respeito dos resultados obtidos, avaliação da *performance* e consequente melhoria e desenvolvimento do modelo (Berger & Berger, 2004).

Apesar da relevância e especificidade inerente não só à avaliação de *performance* como também à avaliação de potencial reveste-se de significativa importância enfatizar o quão complementares e indissociáveis são estes dois modelos de avaliação – figura 12.

Figura 12: Gestão de potencial e avaliação de *performance* .



Fonte: Elaborado pelo autor.

Genericamente, um modelo de avaliação de *performance* permite uma análise do potencial e da *performance* individual de cada colaborador e fomenta a comunicação organizacional – não apenas de expectativas e *feedback* individual como também a nível organizacional através da comunicação bilateral entre os colaboradores e a organização. Saliente-se a importância do processo comunicacional uma vez que representa o mecanismo unificador que sustenta a ligação entre os esforços individuais e os objectivos organizacionais (Edwards *et al*, 2003). No que diz respeito à análise do potencial e da *performance* deve acrescentar-se que existem critérios de medição, nomeadamente:

- as competências enquadradas no modelo de competências organizacional;
- as áreas de *performance* que são específicas a uma função ou conjunto de funções;
- os objectivos individuais específicos;
- a evolução face a planos de desenvolvimento prévios.

No seu todo, trata-se de uma ferramenta que possibilita o planeamento de estratégias de desenvolvimento corporativo pela sua capacidade de gerar *inputs* para os sistemas de controlo de recursos humanos, de identificar potencial, de identificar necessidades de formação/desenvolvimento, de possibilitar *feedback* e desenvolvimento, de delinear critérios para o

desenvolvimento de novos processos de recrutamento e selecção e por fim de compreender o impacto individual de cada colaborador sobre a *performance* organizacional (Edwards *et al*, 2003). Este impacto pode ser analisado, entre as várias alternativas, através de uma análise às percentagens de cada tipo de *performance* que uma organização vivencia – tabela 4.

Tabela 4: Análise de avaliação de *performance* .

ANÁLISE DE AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE	
Avaliação de <i>performance</i>	$\frac{\text{Número total de colaboradores com performance } \alpha}{\text{Número total de colaboradores avaliados}} \times 100$

Fonte: Adaptado de Taylor (2010).

Assim, será possível compreender qual a dimensão de cada tipo de *performance* e, dessa forma, definir as medidas que se afigurem necessárias.

Perante a sensibilidade do processo, implícita no já referido, afigura-se imprescindível que por um lado os gestores sejam exímios na capacidade de dar *feedback*, na gestão do tempo alocado ao processo, na gestão de motivações, na manutenção de relacionamentos interpessoais e na capacidade de obter e reter recursos humanos e, por outro lado, que os colaboradores compreendam os resultados expectáveis bem como o impacto que irá derivar do seu sucesso no alcance dos mesmos, que conheçam o suporte existente e que concordem com os objectivos definidos (Edwards *et al*, 2003).

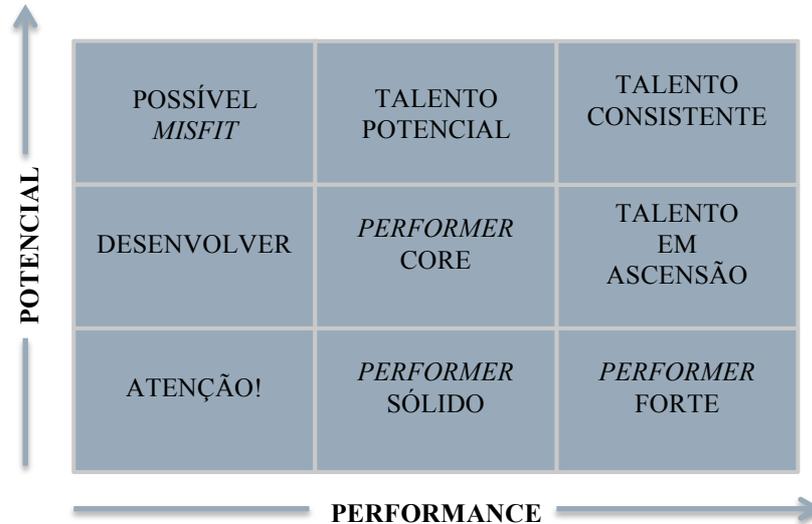
Não obstante, para além da importância do conhecimento e comportamento dos intervenientes é ainda fulcral que o modelo de avaliação de *performance* seja adequado às especificidades organizacionais.

Existem dois modelos que merecem alguma distinção não apenas pelo seu carácter abrangente e complementar mas também pela sua capacidade de identificação de talento: *leadership competence framework* e *nine-box grid* (Clutterbuck, 2012).

O modelo de competências defende que é possível definir competências genéricas de um líder, ou seja, que a avaliação dos colaboradores no âmbito das competências definidas permitirá prever quão efetivos serão os colaboradores em determinados papéis/funções.

O modelo *nine-box grid* defende a possibilidade de estabelecer, com elevado grau de exatidão, onde é que um colaborador se situa no que respeita à sua *performance* atual e ao seu potencial de progressão – figura 13.

Figura 13: Modelo *nine-box grid*.



Fonte: Adaptado de Clutterbuck (2012).

O princípio base deste modelo assenta na crença de que as pessoas podem ser avaliadas com base na sua *performance* e no seu potencial. Enfatize-se que *performance* assume-se como a capacidade de alcance e mensuração de objectivos e resultados enquanto que o potencial traduz-se na capacidade de um colaborador canalizar as suas forças, conhecimentos e experiências para a possibilidade de desempenhar eficazmente uma função com maior nível de responsabilidade (Clutterbuck, 2012). Refira-se que são tão imprescindíveis os colaboradores com elevado potencial como aqueles que não tendo esse potencial têm conhecimentos e competências difíceis de substituir.

Assim, reiterando o já referido, estes modelos para além de possibilitarem a avaliação de *performance* permitem ainda o planeamento de recursos humanos através da identificação do talento organizacional. Neste sentido, os modelos apresentados, quando utilizados como ferramenta de gestão de talento, obrigam os gestores a pensar objectiva e estrategicamente sobre os seus colaboradores de forma a tomar decisões no que concerne: às recompensas, às fraquezas, às áreas de melhoria, ao futuro dos colaboradores e às eventuais faltas de talento (Clutterbuck, 2012).

Concretamente, as decisões mais comuns que resultam da avaliação de *performance* dizem respeito a compensações financeiras, ao desenvolvimento e formação dos colaboradores, à mobilidade horizontal ou mesmo à progressão vertical.

Simplisticamente, um sistema de compensação organizacional enquadra não apenas compensações intrínsecas (relacionadas com as características da posição) mas também compensações extrínsecas (Martocchio, 2006). Estas enquadram a compensação *core*, ajustes à compensação *core*, benefícios legalmente definidos e benefícios discricionários. Assim, de uma

avaliação de *performance* pode resultar um ajuste à compensação *core* aquando de progressão ou benefícios discricionários sob a forma de incentivos pelo alcance/superação de objetivos previamente definidos. Para além do referido, pode ainda dar-se lugar à atribuição de sessões de formação ou de *coaching* que surgem como forma de colmatar fraquezas identificadas ou mesmo para desenvolvimento de potencial. Não obstante, a mobilidade horizontal aquando de identificação de desajuste ou de necessidade de desenvolvimento de competências e conhecimentos mais alargados é também uma realidade comum. Não tão comum mas igualmente importante é a progressão vertical que surge na sequência da demonstração de conhecimentos, competências e experiências suficientes para atribuição de uma função com maior grau de responsabilidade ao colaborador avaliado (Edwards *et al*, 2006).

Em suma, a gestão eficaz e coerente dos resultados de uma avaliação de *performance* garante a capacidade de retenção dos colaboradores uma vez que transparece a preocupação de realizar avaliações reais com impactos reais que se traduzem em benefícios não só para a organização como também para os próprios colaboradores.

Notoriamente, uma organização que retém os seus melhores colaboradores e os seus colaboradores com maior potencial garante a continuidade organizacional, ou seja, permite que os colaboradores se desenvolvam e com isso desenvolvam uma estimulante carreira interna.

5. QUADRO CONCEPTUAL

No seguimento dos diversos aspectos teóricos até aqui referidos surge, então, a necessidade de desenvolver a ligação para com a concretização prática dos mesmos.

O projeto em causa visa analisar e relacionar uma diversidade de indicadores de recursos humanos que potenciem um suporte de extrema relevância aquando da necessidade de tomadas de decisão.

A organização em análise apresenta, atualmente, a carência de um modelo de análise regular que enquadre não apenas uma análise individual dos indicadores importantes mas também uma análise cruzada desses mesmos indicadores.

Nesse âmbito desenvolver-se-á um diagnóstico preventivo e estratégico que contemplará uma análise concreta e detalhada dos indicadores demográficos bem como dos indicadores que enquadram as áreas de gestão de talento, ou seja, de áreas como o planeamento de recursos humanos e gestão de turnover, recrutamento e selecção, gestão de carreiras e planos de sucessão, gestão de potencial e avaliação de *performance*.

Uma organização cuja âncora de sucesso se traduz em inovação é claramente uma organização amplamente dependente de mentes inteligentes e talentosas e, por essa razão, também muito sensível à perda desse capital humano (Mayo, 2006). Assim, é evidente a necessidade de continuamente existir informação que permita aferir a riqueza/pobreza das políticas e práticas de recursos humanos aplicadas.

O planeamento de recursos humanos e a gestão de *turnover* permitem desenvolver uma previsão e um plano de ação no sentido da prossecução dos objectivos organizacionais (Taylor, 2010). Dessa forma, afigura-se interessante desenvolver uma análise que envolva não apenas o *turnover* organizacional mas também a sua relação com a *performance*, com o potencial e com o recrutamento. Será, assim, possível entender se melhores *performance*s e melhores níveis de potencial propiciam taxas de *turnover* mais elevadas bem como se os recrutamentos realizados se mostram efetivos – tabela 5.

Tabela 5: Síntese das principais questões em análise no âmbito do *turnover*.

SÍNTESE DAS PRINCIPAIS QUESTÕES EM ANÁLISE		
Questão 1	<i>Turnover vs. Performance</i>	São os colaboradores com maior nível de <i>performance</i> os que experienciam maior taxa de <i>turnover</i> ?
Questão 2	<i>Turnover vs. Potencial</i>	São os colaboradores com maior nível de potencial os que experienciam maior taxa de <i>turnover</i> ?
Questão 3	<i>Turnover vs. Recrutamento</i>	São os colaboradores recém recrutados os que experienciam maior taxa de <i>turnover</i> ?

Fonte: Elaborado pelo autor.

A complexidade organizacional e também ambiental obriga não apenas a integrar e reter talentosos indivíduos como também a fazê-lo de uma forma contínua para assim garantir a renovação de conhecimento. Na concretização dessa contínua procura pelos mais talentosos deve enfatizar-se o fundamental papel do planeamento de recursos humanos e da gestão de *turnover* pelo facto de moldarem essa necessidade. Assim sendo, demonstra-se relevante analisar não apenas o tempo necessário para suprimento de necessidades de recrutamento e o custo do processo como também a relação existente recrutamento e *performance* ou mesmo entre recrutamento e potencial. Dessa forma, compreender-se-á a eficácia do recrutamento – tabela 6.

Tabela 6: Síntese das principais questões em análise no âmbito do recrutamento.

SÍNTESE DAS PRINCIPAIS QUESTÕES EM ANÁLISE		
Questão 4	Recrutamento vs. <i>Performance</i>	Qual o nível de <i>performance</i> mais evidenciado pelos recém recrutados?
Questão 5	Recrutamento vs. Potencial	Qual o nível de potencial mais evidenciado pelos recém recrutados?

Fonte: Elaborado pelo autor.

A atracção de profissionais de excelência obriga à existência de uma gestão de carreiras e de planos de sucessão que permita a retenção desses mesmos profissionais. A gestão de carreiras consiste na mobilidade que deriva da aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e experiências enquanto que a gestão de planos de sucessão consiste em compatibilizar as ambições de carreira dos colaboradores com as necessidades organizacionais de sucessão (Callanan et al, 2010 & Rothwell, 2010). Desta forma, assume-se interessante analisar não apenas a mobilidade interna (horizontal e verticalmente) como também a sua relação com a *performance* ou mesmo com o potencial. Esta análise possibilita a compreensão acerca dos factores que sustentam as decisões de mobilidade interna em termos de potencial e *performance* bem como acerca da eficácia dessa decisão em termos de nova *performance* – tabela 7.

Tabela 7: Síntese das principais questões em análise no âmbito da mobilidade.

SÍNTESE DAS PRINCIPAIS QUESTÕES EM ANÁLISE		
Questão 6	Mobilidade vs. <i>Performance</i> A-1	São os colaboradores com maior nível de <i>performance</i> os que vivenciam mais oportunidades de mobilidade?
Questão 7	Mobilidade vs. Potencial A-1 vs. <i>Performance</i> A	São os colaboradores com potencial os que vivenciam mais oportunidades de mobilidade? E consequentemente os que demonstram maior nível de <i>performance</i> na nova posição?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Obviamente, a capacidade de compatibilização das ambições individuais com as necessidades organizacionais depende da informação que resulta da gestão e avaliação de potencial. O potencial representa a capacidade futura de um colaborador enquanto que o *performance* traduz

a capacidade do colaborador em termos presentes, reais e concretos (Berger & Berger, 2004). Assim, afigura-se importante analisar não só o potencial e a *performance* como também a relação entre os dois indicadores. Revela-se imprescindível desenvolver análises que possibilitem informação relativa ao nível de *performance* dos colaboradores com maior nível de potencial identificado bem como à relação entre a *performance* presente de colaboradores identificados com elevado nível de potencial em avaliações anteriores – figura 8.

Tabela 8: Síntese das principais questões em análise no âmbito do potencial e da *performance* .

SÍNTESE DAS PRINCIPAIS QUESTÕES EM ANÁLISE		
Questão 8	Potencial vs. <i>Performance</i>	A identificação de potencial traduz-se em níveis de <i>performance</i> superiores?
Questão 9	<i>Performance</i> A vs. Potencial A-1	A identificação de potencial no passado traduz-se em níveis de <i>performance</i> superiores no presente?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em suma, estas são as perguntas que permitem delinear o modelo e cujas respostas vão possibilitar a definição do grau de eficácia da gestão de talento existente.

6. METODOLOGIA

O presente projeto, conforme já referido, procura colmatar algumas lacunas de informação que advêm da ausência de análises que cruzem os dados relativos às diversas áreas de recursos humanos. Procura-se a criação de um modelo de apoio à gestão que assuma um carácter imprescindível e regular.

Nesse sentido, pode enquadrar-se o trabalho desenvolvido na tipologia de caso de estudo. Este enquadramento surge na medida em que se procura desenvolver a retenção das características mais significativas e holísticas dos processos organizacionais e gestionários ligados à área de recursos humanos (Yin, 2009).

A centralidade de um caso de estudo recai sobre a necessidade de compreensão de um fenómeno real em profundidade sem desconsideração da importância que o contexto exerce sobre as variáveis analisáveis para com isso possibilitar tomadas de decisão (Yin, 2009).

De uma forma mais ou menos implícita é possível inserir cada caso de estudo em designs específicos de investigação empírica. Este, *is a logical model of proof that allows the researcher to draw the inferences concerning causal relations among the variables under investigation* (Nachmias & Nachmias, 1992: 77-78 citado por Yin, 2009: 26).

Poder-se-á defender que o caso de estudo aqui desenvolvido se enquadra num caso único de design incorporado, ou seja, uma análise realizada sobre um único contexto, com um único caso de estudo mas que contempla várias unidades de negócio.

As evidências que sustentam um caso de estudo derivam de variadíssimas fontes cuja complementaridade e consequente utilização conjunta garante a excepcionalidade do caso de estudo (Yin, 2009). As fontes de informação que possibilitam a análise em causa remetem para a documentação existente, os registos arquivados, a observação direta e as entrevistas.

No que concerne à documentação deve referir-se que tem como primordial ambição a corroboração de informação adquirida através das restantes fontes de informação e que contempla, entre outros aspectos, os estudos formais, as avaliações existentes e a documentação administrativa relevante. Concretamente, esta fonte permitirá uma melhor percepção da organização, do contexto organizacional e dos processos existentes.

Relativamente aos registos arquivados deve enfatizar-se a sua relevância uma vez que são objecto de uma extensa análise com vista a possibilitar a análise dos registos organizacionais relativos aos dados demográficos, aos níveis de *performance*, potencial, *turnover*, mobilida-

de e novas contratações. Esta informação pode ser retirada de SAP RH ou de plataformas internas.

No que respeita à observação direta é importante compreender que se trata de um método de aquisição de informação bastante informal e que possibilita informações organizacionais e processuais.

No que concerne às entrevistas é importante enfatizar que permitem corroborar informação e que se revestem, no presente estudo, de um carácter verdadeiramente não estruturado. Quer com isto dizer-se que as entrevistas em causa não seguem qualquer guião ou surgem em momentos temporais definidos, ou seja, sempre que se afigura necessário é possível recorrer aos *HR Business Partners* envolvidos com o objectivo de compreender necessidades, corroborar a informação obtida ou adquirir nova informação.

Com a globalidade da informação adquirida é possível desenvolver conclusões capazes de demonstrar qual a realidade das principais áreas da organização como também identificar quais os factores críticos que a organização necessita de mitigar.

7. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O projeto em causa tem como objecto uma multinacional alemã que, com os seus mais de cem anos no mercado, se revela uma das maiores e mais inovadoras organizações especializadas em electrónica e engenharia eléctrica. Trata-se de uma organização com uma estratégia estruturada que procura um sucesso alicerçado na capacidade organizacional de alcance de resultados de excelência com responsabilidade e inovação. Para isso, a organização apresenta globalmente cerca de 400.000 colaboradores de entre os quais mais de 1000 são os colaboradores que corporificam a organização em Portugal – dados referentes ao ano comercial que teve início em Outubro de 2012 e termo em Setembro de 2013. No entanto, mais do que conhecer a antiguidade e dimensão desta organização afigura-se, também, relevante a compreensão do seu negócio. Sinteticamente, o posicionamento da organização contempla a capacidade de produção, transmissão e distribuição de energia. Este *know-how* é aplicado a quatro sectores, nomeadamente:

- **Energia;**
- **Indústria;**
- **Infraestruturas e Cidades;**
- **Saúde.**

Note-se, no entanto, que a organização em causa desenvolveu não apenas *know-how* técnico ligado ao desenvolvimento de produtos como também *know-how* relacionado com prestação de serviços – ao cliente externo e interno. Assim sendo, realça-se que esta organização possui ainda centros de competência cujo objectivo varia desde a prestação de suporte relacionado com produtos/tecnologias comercializadas – prestação de serviço ao cliente externo – como também relacionado com a centralização de processos de suporte em localizações privilegiadas pela relação qualidade vs. custos – prestação de serviço ao cliente interno).

Evidentemente, o sucesso de uma organização com um portefólio tão diversificado implica uma forte estrutura interna com uma capacidade adaptativa forte. Claramente, o departamento de recursos humanos assume um papel fundamental no desenvolvimento de cada uma das áreas com especial impacto na potencialização da referida capacidade adaptativa. Este papel ativo e potenciador por parte dos recursos humanos deriva em grande medida da estrutura deste departamento.

Existem duas equipas que trabalham complementarmente, ou seja, uma equipa estratégica de *HR Business Partners* e uma equipa administrativa. A equipa estratégica é constituída por vários *HR Business Partners* cuja responsabilidade individual recai sobre dois aspectos, nomeadamente: a gestão do capital humano de uma área que lhes é assignada e o desenvolvimento de uma expertise – recrutamento e selecção, remunerações, compensações e benefícios, liderança, desenvolvimento, avaliação de *performance*. Esta exclusividade, se assim lhe pudermos chamar, garante um conhecimento que possibilita uma melhor identificação e suprimento das necessidades específicas de cada área sem colocar em risco a necessidade dessa mesma especificidade de conhecimento no que concerne a temas chave de desenvolvimento que afectam toda a organização – pela inexistência de perda de informação relevante que ocorreria se uma vez mais um mesmo tema de desenvolvimento estivesse à responsabilidade de cada *HR Business Partner* para as suas áreas especificamente.

Os referidos temas chave de desenvolvimento serão o suporte do atual projeto uma vez que a compreensão das conclusões obtidas exigirá um conhecimento prévio dos modelos organizacionais existentes. Destes modelos, apenas o recrutamento e selecção, a avaliação de *performance* e a conseqüente gestão de carreira se revestem de pormenores que justifiquem uma explicação mais exaustiva.

7.1 Processo de Recrutamento e Selecção

No que respeita ao processo de recrutamento e selecção é relevante perceber a constituição do ciclo, ou seja, em que consiste cada uma das suas fases – tabela 9.

Tabela 9: Processo de Recrutamento e Selecção.

RECRUTAMENTO E SELECÇÃO			
FASE 1	FASE 2	FASE 3 ¹	FASE 4 ²
Colocação da necessidade ao <i>HR BP</i>	Triagem de candidaturas pela empresa de recrutamento parceira	<i>Assessment</i>	Entrevistas individuais e proposta ao candidato selecionado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Colocadas e aceites as propostas dar-se-á lugar ao acolhimento e integração para um futuro pleno exercício de trabalho.

¹ Participação de um consultor assignado ao processo (responsável pela dinamização da dinâmica de grupo), do *HR BP* e do responsável

² Participação do *HR BP* e do responsável pelo departamento com a necessidade de recrutamento.

7.2 Processo de Gestão de Potencial e Avaliação de *Performance*

A avaliação de *performance* surge como uma ferramenta de significativa importância em contexto organizacional. Esta ferramenta desenvolve a orientação dos colaboradores bem como o crescimento organizacional pois possibilita o apoio aos colaboradores na concretização do seu potencial individual e de carreira enquanto suporta os gestores no alcance dos objectivos organizacionais e de equipa.

Este processo de avaliação de *performance* é designado internamente como *PMP*, ou seja, *Performance Management Process* – tabela 10.

Tabela 10: *PMP* – Processo de Avaliação de *Performance* .

<i>PMP – PERFORMANCE MANAGEMENT PROCESS</i>				
FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
Out-Dez (ano A)	Ago-Out (ano A+1)	Set-Nov(ano A+1)	Set-Dez (ano A+1)	Ano Inteiro
Definição de Objectivos	Avaliação	Reuniões de Calibração	Feedback	Implementação

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.2.1 Fase 1: Definição de objectivos

Na primeira fase do processo é necessário proceder à definição dos objectivos que estarão em análise no decorrer do ano seguinte. Esta definição é realizada e acordada entre cada colaborador e respectivo avaliador e deve contemplar, idealmente, um conjunto de 3 a 6 objectivos. Uma correcta definição de objectivos é fundamental para o sucesso do processo de avaliação de *performance* e consequentemente da implícita gestão de carreiras.

7.2.2 Fase 2: Avaliação de *Performance*

Nesta segunda fase do processo supracitado dá-se lugar à análise da *performance* de cada colaborador face aos objectivos definidos recorrendo-se à observação da complementaridade entre a *performance* e o potencial.

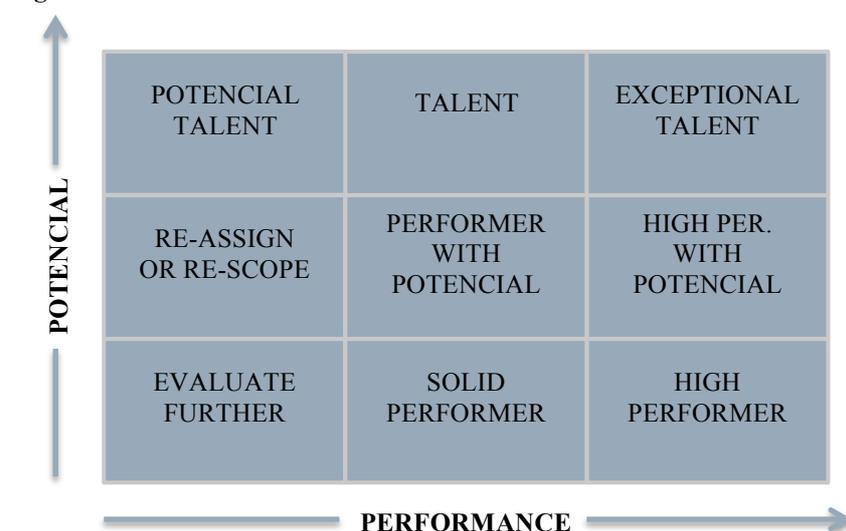
A avaliação da *performance* individual contempla um indicador objectivo, ou seja, o grau de alcance do objectivo/conjunto de objectivos definido e um indicador subjetivo, isto é, a análise de um conjunto de competências que permite a corroboração do primeiro indicador. No que respeita ao grau de atingimento do objectivo/conjunto de objectivos definido é possível identificar cinco níveis de alcance, nomeadamente: não alcançado, parcialmente alcançado, alcançado, parcialmente excedido e excedido – no decorrer na análise estes cinco níveis

foram agrupados em parcialmente alcançado, alcançado e excedido. Não obstante, é ainda possível e facultativo proceder-se a uma análise de competências que permite sustentar a *performance* identificada, designadamente: orientação para resultados, orientação para estratégia e inovação, orientação para o cliente, gestão da mudança, colaboração e influência, sensibilidade intercultural, liderança, desenvolvimento de equipa, orientação para valores.

O potencial, por sua vez, é identificado através da realização de uma análise à capacidade de aprendizagem, à ambição demonstrada e à presença de competências como a orientação para a estratégia e inovação, a orientação para resultados e a gestão da mudança.

Os resultados obtidos na avaliação de *performance* e na análise de potencial permitem definir uma tipologia de colaborador enquadrada em uma de nove hipóteses que constam na matriz de potencial da organização em causa – figura 14

Figura 14: Matriz de Potencial.



Fonte: Elaborado pelo autor.

7.2.3 Fase 3: Reuniões de Calibração

Assim, finda a segunda fase do processo de avaliação de *performance* é possível compreender que tipologias de colaboradores corporificam cada departamento. No entanto, é necessário ter em conta que as avaliações e análises realizadas têm como referencial comparativo o departamento em causa. Assim, esta terceira fase consiste numa reunião de calibração onde é possível comparar os resultados de colaboradores que não pertencem às mesmas equipas e/ou departamentos para, assim, garantir o máximo de equidade.

Estas reuniões de calibração permitem, na generalidade dos casos, não apenas a calibração dos resultados – reclassificação de níveis de *performance* /potencial acima/abaixo do correto,

ou seja, reorganização da distribuição de colaboradores na matriz de potencial – como também a definição de medidas a implementar – normalmente relacionadas com compensação e benefícios, gestão de talento e de mobilidade e/ou planos de sucessão.

7.2.4 Fase 4: *Feedback*

Após calibração dos resultados é, então, necessário, proceder à sua comunicação e discussão junto dos colaboradores avaliados.

7.2.5 Fase 5: Implementação

As reuniões de calibração e as reuniões de *feedback* permitem a definição de medidas efetivas. Esta definição tem por base não apenas o reconhecimento de *performance* s e potenciais que se destacam como também o desenvolvimento de colaboradores a quem se identificou alguma inadaptação ou limitação. As medidas mais comuns remetem para *development centres*, sessões de *coaching*, incentivos, aumentos salariais, mobilidade horizontal, progressão e definição de planos de sucessão.

8. DIAGNÓSTICO

8.1 RECOLHA DE DADOS

A recolha de dados que possibilitou o desenvolvimento da análise em questão e respectivas conclusões exigiu tempo e atenção ao detalhe uma vez que generalidade da informação foi retirada de SAP-RH.

Sinteticamente, desenvolveu-se a *query* que serviu de base a todas as extrações realizadas onde se definiu quais os campos que deveriam constar – número de colaborador, nome, idade, género, educação, nacionalidade, data de entrada no grupo, antiguidade, grupo de colaboradores, *job 2012*, *job 2014*, *main function*, unidade organizacional, centro de custo 2012, centro de custo 2014, número de colaborador do superior, nome do superior, remuneração 2012, remuneração 2014, bónus, data de saída e tipo de contrato – e quais os requisitos de selecção/restricção que o sistema deveria utilizar aquando da selecção dos dados requeridos. Após a definição da *query* base procedeu-se a sucessivas extrações onde se foram alterando os requisitos de selecção/ restricção tendo em conta as necessidades de informação.

Enfatize-se que a informação relativa a níveis de *performance* e de potencial não estão em SAP-RH pelo que essa informação foi solicitada ao *HR BP* responsável. Deste pedido resultaram duas bases de dados cuja informação contemplava a grande maioria dos colaboradores que corporificavam a organização nos anos comerciais 2012/2013 e 2013/2014 – 1193 e 1093 respectivamente. Note-se, no entanto, que não foi possível a obtenção de dados menos recentes.

Os dados referentes aos níveis de *performance* e de potencial serviram, então, de referencial para as análises realizadas e, por essa razão, procedeu-se aqui ao início do tratamento das já referidas bases de dados – não apenas as facultadas pelo *HR BP* mas também as retiradas de SAP-RH – por forma a gerar novas bases de dados com toda a informação agregada. Este tratamento de dados resultou em 4 bases de dados – uma base de dados com os dados gerais da empresa, uma base de dados relativa à *performance*, potencial e recrutamento, uma base de dados referente ao turnover e uma base de dados respeitante à mobilidade.

Após terminado o tratamento de todos os dados base foi possível proceder ao relacionamento da informação que se corporifica em tabelas e gráficos ilustrativos da realidade organizacional.

Simultaneamente, foram realizadas muitas verificações manuais de históricos de contratação e de históricos de remunerações em SAP-RH de casos particulares que suscitaram dúvidas (essencialmente no caso da mobilidade que exigiu a comparação de remunerações e centros de custos relativos a anos distintos a fim de perceber a existência ou não de mobilidade), muita observação direta complementada com consulta de documentos explicativos de modelos e processos organizacionais e, por fim, constantes entrevistas não estruturadas de acordo com as dúvidas e necessidades que foram surgindo – aos *HR Business Partners*.

9. RESULTADOS

Apesar da exaustiva apresentação teórica dos aspectos mais relevantes no que concerne à gestão de talentos o presente caso de estudo carece, agora, da apresentação de uma realidade organizacional concreta. Neste sentido, proceder-se-á à análise do modelo de gestão de talento da organização em estudo procurando analisar questões relativas a *turnover*, recrutamento e selecção, mobilidade interna, potencial e *performance*. Ressalve-se, apenas, que dada a complexidade e diversidade de produtos e serviços desenvolvidos e prestados pela organização em causa optou-se pela não análise das áreas de suporte e pela divisão da população em duas amostras, nomeadamente: *HUBs* (centros de serviços que prestam suporte em áreas financeiras, logisticas, de recursos humanos e de tecnologias de informação); *DIVISIONs* (unidades de negócio, ou seja, áreas de engenharia referentes a diferentes sectores de atuação).

Saliente-se, que a análise em questão remete para o período de um ano comercial com início em Outubro de 2013 e termo em Setembro de 2014. No entanto, em análises que exijam histórico de informação ir-se-á considerar o período com início em Janeiro de 2012 e termo em Setembro de 2014 – alteração de sistemas informáticos limitou a utilização de informações menos recentes.

Primeiramente, mais do que perceber as relações entre as variáveis supracitadas no que respeita às já referidas amostras, afigura-se imprescindível conhecer a população que corporifica esta organização como um todo – tabela 11.

Tabela 11 : Descrição da População Organizacional.

DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO ORGANIZACIONAL ³	
Dimensão	1213 colaboradores.
Género	54% refere-se ao género masculino enquanto 46% diz respeito ao género feminino.
Faixa Etária	47% enquadra a faixa etária de 30 a 39 anos.
Nacionalidade	Existem 34 nacionalidades distintas com especial incidência na nacionalidade portuguesa, alemã, italiana, francesa e espanhola.
Antiguidade	18% corresponde a uma antiguidade <1 ano, 36% refere-se a uma antiguidade que varia entre 1 a 5 anos, 19% diz respeito a uma antiguidade que varia de 6 a 10 anos.
Tip. Contrato	81% remete para contratos permanentes.
Hab. Académicas	77% possui o ensino superior (significativa presença de cursos de engenharia / gestão, economia, finanças ou contabilidade).

Fonte: Elaborado pelo autor.

³ Verificar Gráficos 1, 2, 3, 4, 5, 6a, 6b, 7 e 8 em Anexo.

No entanto, a realidade sofre alterações se a análise for referente a cada uma das amostras – tabela 12.

Tabela 12 : Descrição da População – Amostras.

DESCRIÇÃO DA AMOSTRA - HUBs⁴	
Dimensão	575 colaboradores.
Género	65% refere-se ao género feminino enquanto 35% diz respeito ao género masculino.
Faixa Etária	57% enquadra a faixa etária de 30 a 39 anos.
Nacionalidade	Existem 34 nacionalidades distintas com especial incidência na nacionalidade portuguesa, italiana, francesa, alemã e espanhola.
Antiguidade	27% corresponde a uma antiguidade <1 ano e 47% refere-se a uma antiguidade que varia entre 1 a 5 anos.
Tip. Contrato	77% remete para contratos permanentes.
Hab. Académicas	80% possui o ensino superior (significativa presença de cursos de gestão, economia, finanças ou contabilidade / assessoria, secretariado, línguas ou literaturas / engenharia).
Performance*	77% excedeu o objectivo/conjunto de objectivos definido (remetendo para os apenas 430 colaboradores com avaliação realizada – 75% da totalidade da amostra).
Potencial*	75% não tem potencial (remetendo para os apenas 432 colaboradores com avaliação realizada – 75% da totalidade da amostra).
DESCRIÇÃO DA AMOSTRA - DIVISIONS⁵	
Dimensão	568 colaboradores.
Género	75% refere-se ao género masculino enquanto 25% diz respeito ao género feminino.
Faixa Etária	37% enquadra a faixa etária de 30 a 39 anos e 32% remete para a faixa etária de 40 a 50 anos.
Nacionalidade	Existem 8 nacionalidades distintas com especial incidência na nacionalidade portuguesa.
Antiguidade	25% refere-se a uma antiguidade que varia entre 1 a 5 anos, 20% diz respeito a uma antiguidade que varia entre 6 a 10 anos e 25% corresponde a uma antiguidade que varia entre 11 e 20 anos.
Tip. Contrato	85% remete para contratos permanentes.
Hab. Académicas	75% possui o ensino superior (significativa presença de cursos de engenharia / gestão, economia, finanças ou contabilidade).
Performance*	73% excedeu o objectivo/conjunto de objectivos definido (apenas 451 colaboradores com avaliação realizada – 79% da totalidade da amostra).
Potencial*	69% não tem potencial (apenas 478 colaboradores com avaliação realizada – 84% da totalidade da amostra).

Fonte: Elaborado pelo autor | * Não existe obrigatoriedade de análise de *performance* e potencial para todos os níveis hierárquicos.

⁴ Verificar gráficos 7, 8, 9, 10, 11, 12a, 12b, 13 e 14 em Anexo.

⁵ Verificar gráficos 15, 16, 17, 18, 19, 20a, 20b, 21 e 22 em Anexo.

Sintetizando a informação acima descrita pode referir-se que esta organização se apresenta como jovem, multicultural, academicamente preparada (tendencialmente em áreas financeiras e de engenharia) e com uma antiguidade bastante distribuída – com especial incidência entre menos de 1 ano e 5 anos.

Note-se, no entanto, que os *HUBs* possuem significativamente mais mulheres e maior diversidade cultural enquanto que as *DIVISIONs* apresentam maior percentagem ao nível das faixas etárias mais elevadas e, apesar do equilíbrio da distribuição, ao nível das antiguidades existentes. No que diz respeito à *performance* e ao potencial deve salientar-se que as amostras experienciam mais de 70% de superação do objectivo/conjunto de objectivos definido e mais de 60% de inexistência de potencial.

Tendo em conta a realidade organizacional das amostras pode, então, proceder-se à análise das variáveis em estudo – as variáveis serão analisadas tendo como referencial a *performance* e o potencial experienciado. Este referencial procura sistematizar uma análise com base nos dois indicadores que maior impacto têm sobre resultados.

9.1 GESTÃO DE TURNOVER

A análise do turnover reveste-se de significativa relevância uma vez que permite não apenas a antecipação de necessidades de capital humano como também a compreensão das principais características do capital humano que abandona a organização.

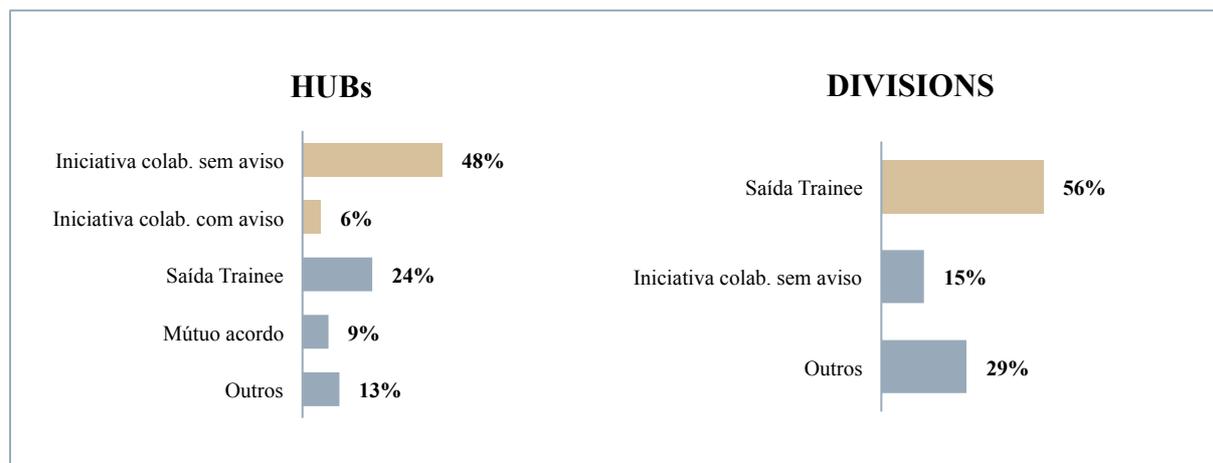
No caso concreto, procurou perceber-se qual a realidade que os *HUBs* e as *DIVISIONs* vivenciam e quais as principais divergências entre as respectivas realidades.

Aferiu-se, portanto, que os *HUBs* possuem uma taxa de turnover de 14%⁶ enquanto que as *DIVISIONs* têm uma taxa de turnover de 10%⁷. Estas taxas de *turnover* têm na sua génese várias motivações distintas das quais se destacam claramente as saídas por iniciativa do colaborador e as saídas de trainees. No que respeita à realidade das amostras em análise pode referir-se que os *HUBs* têm o seu turnover motivado essencialmente na iniciativa dos seus colaboradores contrariamente à realidade das *DIVISIONs* cujo turnover assenta em grande medida nas saídas de trainees – gráfico 1.

⁶ Verificar tabela 1 em Anexo.

⁷ Verificar tabela 1 em Anexo.

Gráfico 1⁸: Motivações de Turnover.



A especial tendência que cada uma das amostras demonstra para uma motivação de turnover em particular obriga a uma natural necessidade de questionar o que está subjacente à já referida tendência.

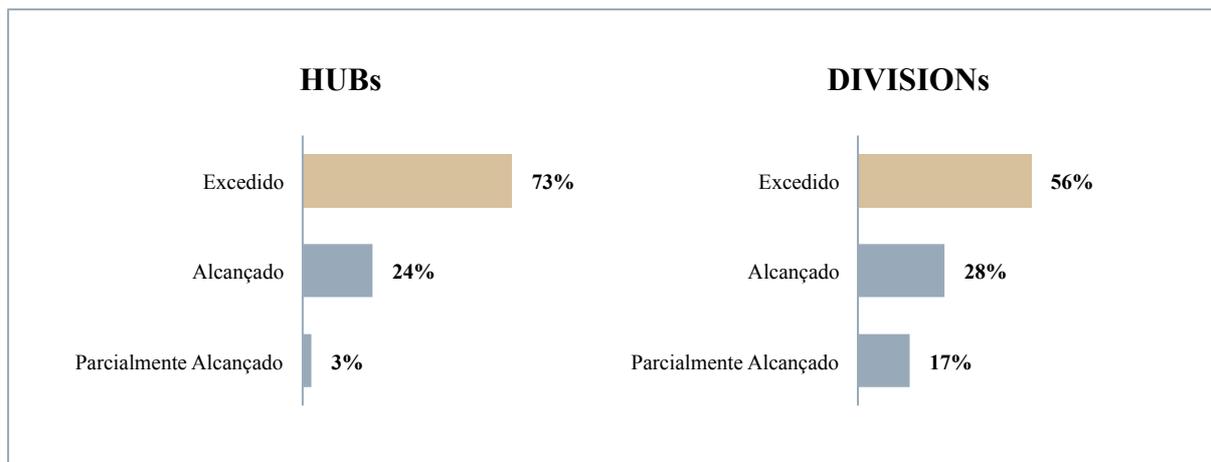
Numa análise simplista, de acordo com o que os dados em causa possibilitam, percebe-se que no caso dos *HUBs* há uma certa incapacidade de retenção por parte da organização e que no caso das *DIVISIONs* existe capacidade de atracção mas não de retenção no contexto específico dos estágios profissionais. Neste caso específico, tendo em conta que 56% do turnover remete para saídas de trainees, mais do que uma má avaliação em contexto de recrutamento e selecção denota-se uma evidente ineficiência na gestão dos já referidos estágios.

Não obstante, mais do que conhecer as motivações dos colaboradores que abandonam a organização é igualmente crucial compreender o nível de *performance* e potencial desses mesmos colaboradores.

No que respeita à *performance* constatou-se, tendo em conta uma significativa inexistência de dados, que a generalidade das saídas que os *HUBs* e as *DIVISIONs* experienciam, apesar de mais significativo no caso dos *HUBs*, são referentes aos colaboradores com níveis superiores de *performance* – gráfico 2.

⁸ Verificar tabela 2 em Anexo.

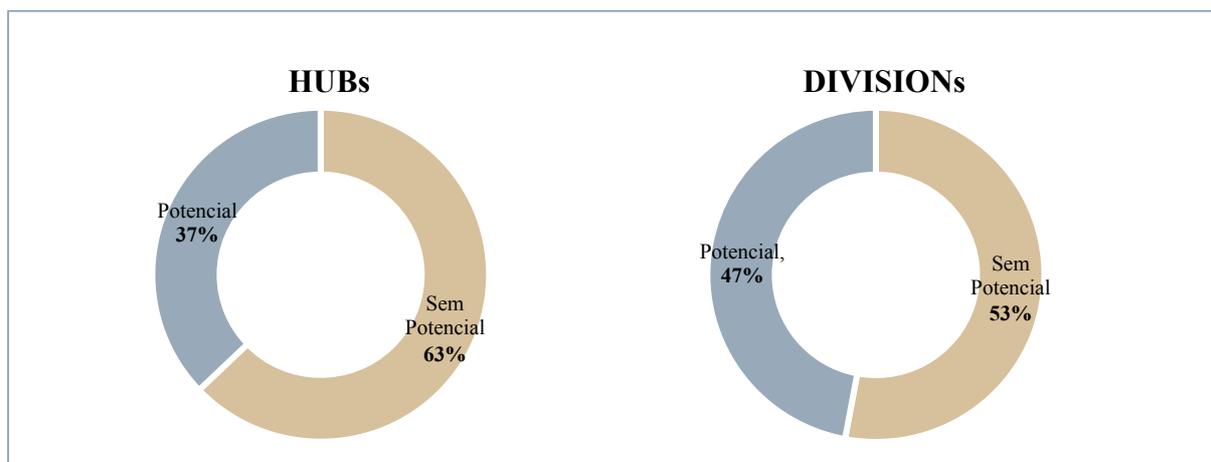
Gráfico 2⁹: Relação entre Turnover e *Performance* – Questão 1.



*HUBs: 42% da totalidade da amostra em análise – apenas 33 colaboradores têm avaliação realizada | DIVISIONs: 26% da totalidade da amostra em análise – apenas 18 colaboradores têm avaliação realizada.

Ressalve-se, porém, que conforme referido na descrição inicial as duas amostras evidenciam uma tendência para *performances* superiores – superação do objectivo/conjunto de objectivos definido. Assim, pela dimensão de colaboradores com *performances* superiores existe uma maior probabilidade de identificação deste nível de *performance* aquando da análise da *performance* daqueles que abandonaram a organização. Relativamente ao potencial poder-se-á dizer que, tendo uma vez mais em conta a significativa inexistência de dados no que concerne ao nível de potencial experienciado pelos colaboradores que abandonaram a organização, existe uma pequena tendência para a inexistência de potencial identificado relativamente aos colaboradores que corporificam o *turnover* dos HUBs e um certo equilíbrio de distribuição entre a existência e inexistência de potencial inerente ao turnover das DIVISIONs – gráfico 3.

Gráfico 3¹⁰: Relação entre Turnover e Potencial – Questão 2.



*HUBs: 44% da totalidade da amostra em análise – apenas 35 colaboradores têm avaliação realizada | : 25% da totalidade da amostra em análise – apenas 17 colaboradores têm avaliação realizada.

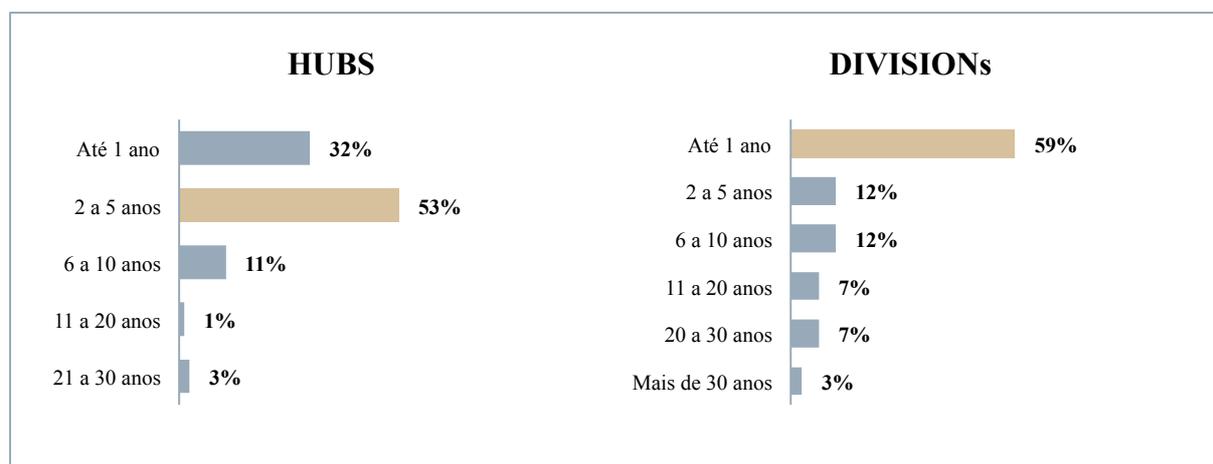
⁹ Verificar tabela 3 em Anexo.

¹⁰ Verificar tabela 4 em Anexo.

Ressalve-se, à semelhança do caso anterior, que conforme referido na descrição inicial as duas amostras evidenciam uma tendência para a inexistência de potencial.

Igualmente crucial para a compreensão da realidade do turnover organizacional é, também, a antiguidade dos colaboradores que abandonam a organização. Considerando que a antiguidade organizacional propicia não apenas a maturidade como também o conhecimento organizacional este indicador apresenta-se, desde que associado a outras informações relevantes, como capaz de evidenciar as motivações de turnover mais características de cada antiguidade. Na análise em causa, apesar das já referidas baixas taxas de turnover, deve salientar-se que mais de 50% do turnover dos *HUBS* diz respeito a colaboradores com uma antiguidade que varia entre 2 e 5 anos e que mais de 50% do turnover das *DIVISIONS* remete para colaboradores com até 1 ano de antiguidade – gráfico 4.

Gráfico 4¹¹: Relação entre Turnover e Recrutamento – Questão 3.

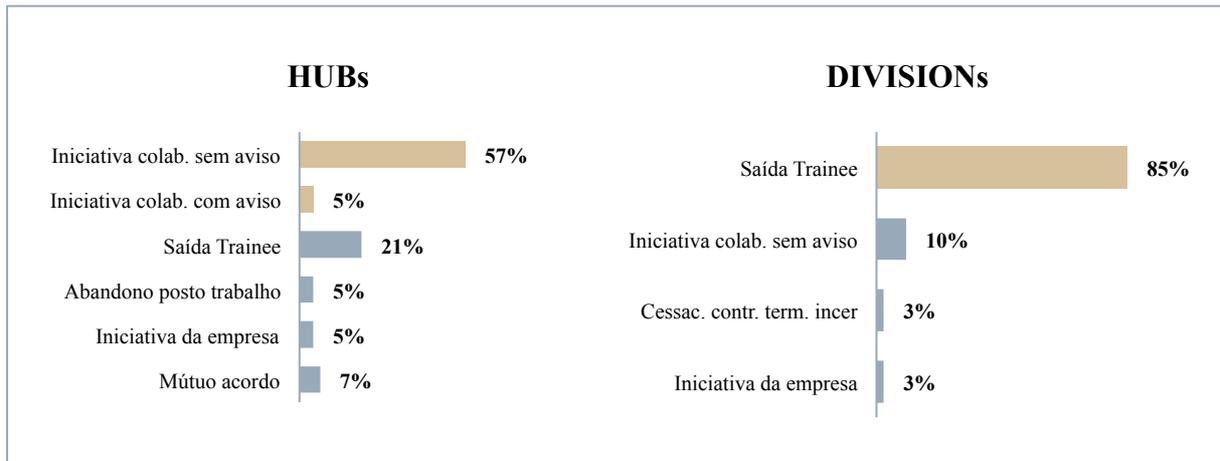


Teoricamente, colaboradores que abandonam a organização com uma antiguidade que varia entre 2 a 5 anos fazem-no, quando não aliciados por melhores condições oferecidas por outras organizações, por insatisfação com benefícios e/ou perspectivas de carreira. Relativamente a turnover corporificado por colaboradores com antiguidades inferiores a um ano poder-se-á salientar a banalidade que a contratação através de estágios profissionais sem obrigatoriedade de continuidade tem assumido.

Em concreto, pode observar-se que o turnover dos *HUBS* se corporifica num conjunto de colaboradores que em grande medida possui antiguidades que variam entre 2 a 5 anos como resultado da iniciativa dos colaboradores enquanto que turnover das *DIVISIONS* assenta primordialmente sobre uma antiguidade inferior a 1 ano em resultado das não renovações de contratos a *trainees* – gráfico 5.

¹¹ Verificar tabela 5 em Anexo.

Gráfico 5¹²: Motivação de Turnover em antiguidades de 2-5 anos (*HUBS*) e <1 ano (*DIVISIONS*).



Notoriamente, os *HUBS* possuem uma maior taxa de turnover e uma maior capacidade de retenção no curto prazo contrariamente às *DIVISIONS* que possuem uma menor taxa de *turnover* e uma menor capacidade de retenção no curto prazo.

9.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

A existência de turnover rapidamente remete para processos de recrutamento e selecção cujas principais características enquadram a capacidade de mitigação do turnover e a continuidade da renovação do capital humano e respectivo capital intelectual.

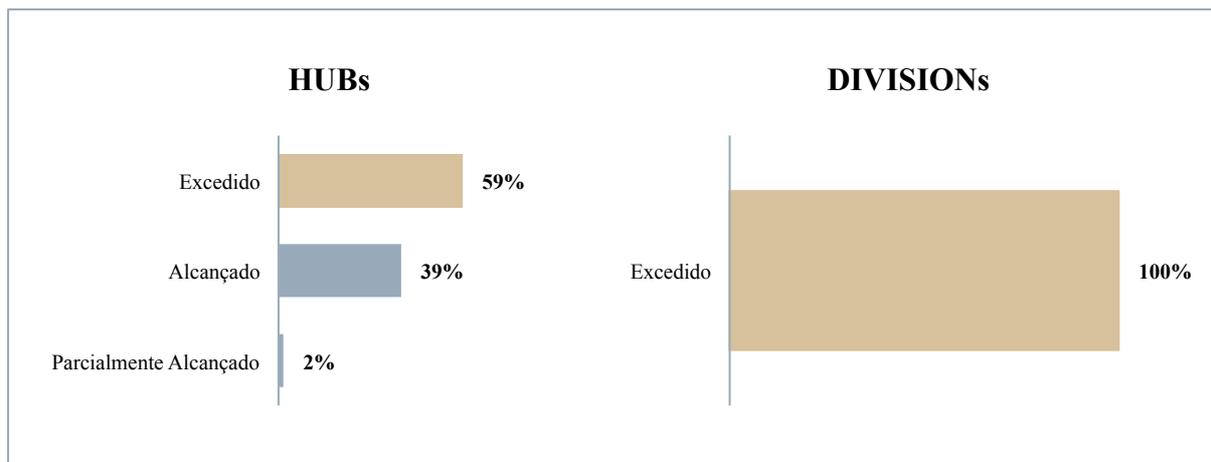
Aqui, mais do que analisar a relação do recrutamento e selecção com o turnover, a fim de perceber a capacidade de retenção da organização no que concerne a recém recrutados, afigura-se também inevitável compreender a sua relação com *performance* e potencial.

Concretamente, os recém recrutados representam menos de 30% da amostra no caso dos *HUBS* – deixam de estar em análise 575 colaboradores para estarem 195 – e cerca de 10% no caso das *DIVISIONS* – deixam de estar em análise 568 colaboradores para estarem 67.

Verificou-se, tendo em conta a significativa e global inexistência de avaliação de *performance* referida já inúmeras vezes, uma distribuição equilibrada entre a percentagem de recém recrutados que alcançaram e que superaram o seu objectivo/conjunto de objectivos em contexto de *HUBS* assim como uma realidade de total superação do objectivo/conjunto de objectivos previamente definidos em contexto de *DIVISIONS* – gráfico 6.

¹² Verificar tabela 6 em Anexo.

Gráfico 6¹³: Relação entre Recrutamento e *Performance* – Questão 4.



*HUBs: 31% da totalidade da amostra em análise – apenas 61 colaboradores têm avaliação realizada | DIVISIONs: 15% da totalidade da amostra em análise – apenas 10 colaboradores têm avaliação realizada.

Apesar da não obrigatoriedade de análise da *performance*, especialmente no que diz respeito à *performance* de recém recrutados, afigura-se excessiva a escassez de informação acerca da *performance* dos recém recrutados em contexto de *DIVISIONs*. Revela-se crucial, mesmo num ano de adaptação, perceber qual a *performance* dos novos colaboradores a fim de perceber não só a eficácia do processo de recrutamento e selecção como também as estratégias de retenção de colaboradores com potencial. Notoriamente, a identificação de níveis de *performance* de recém recrutados afigura-se de especial interesse apenas quando existe a vontade/possibilidade de dar continuidade ao vínculo organizacional.

De facto, o bom funcionamento organizacional depende, em grande medida, da capacidade de concretização e superação dos objectivos determinados. No entanto, o impacto deste cumprimento e desta superação produz efeitos imediatos pelo que se afigura igualmente fundamental uma análise a um indicador que permita o desenvolvimento de estratégias de longo prazo. Estas estratégias deverão, então, estar ancoradas no potencial identificado. Obviamente, o recrutamento e selecção de novos colaboradores reveste-se de uma importância significativa pois garante a *pipeline* de talento organizacional. No caso concreto, existe uma vez mais uma significativa inexistência de dados bem como uma clara tendência para a inexistência de potencial no caso dos *HUBs* contrariamente ao equilíbrio identificado relativamente à existência e inexistência de potencial no caso das *DIVISIONs* – gráfico 7.

¹³ Verificar tabela 7 em Anexo.

Gráfico 7¹⁴: Relação entre Recrutamento e Potencial – Questão 5.



**HUBs*: 32% da totalidade da amostra em análise – apenas 63 colaboradores têm avaliação realizada | *DIVISIONs*: 16% da totalidade da amostra em análise – apenas 11 colaboradores têm avaliação realizada.

Existe, evidentemente, uma maior discrepância de realidades em contexto de *HUBs*. Enfatize-se, no entanto, que a inexistência de dados limita o desenvolvimento de conclusões não dúbias

9.3 GESTÃO DE CARREIRAS

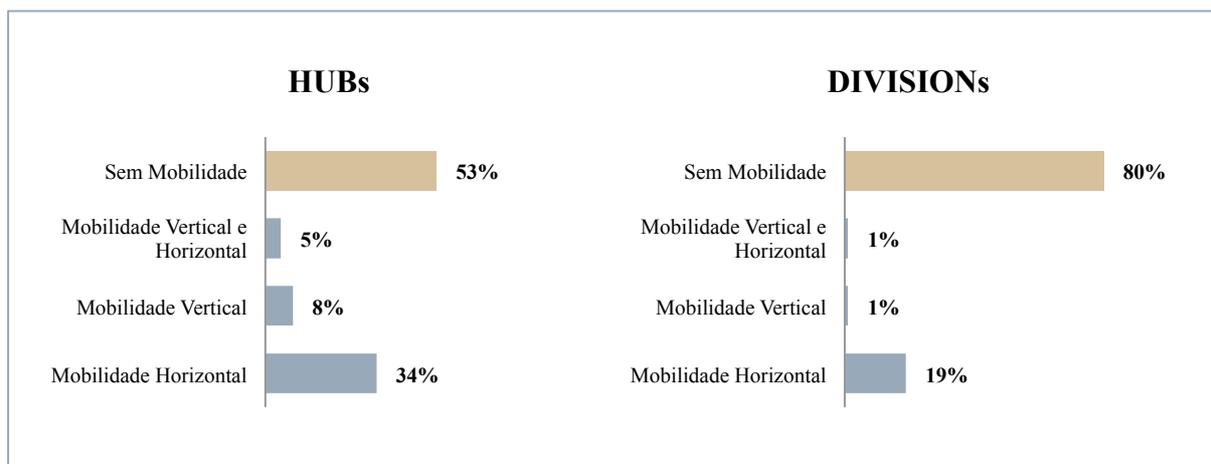
Apesar do papel fundamental assumido pelos processos de recrutamento e selecção é imprescindível a existência de processos que propiciem a permanência na organização. Neste sentido, não podiam deixar de analisar-se as oportunidades de mobilidade que a organização possibilita e a relação existente entre essas oportunidades e os níveis de *performance* e/ou potencial identificados.

Ressalve-se que foram apenas considerados os colaboradores com uma antiguidade igual ou superior a dois anos por forma a que existisse um histórico referente aos níveis de *performance* e/ou potencial – pelo que os *HUBs* deixam de ter em análise 575 colaboradores para terem 380 (representando 66% da totalidade da amostra) e pelo que as *DIVISIONs* deixam de ter em análise 568 colaboradores para terem 501 (representando 88% da totalidade da amostra).

Concretamente, 53% da amostra que corporifica os *HUBs* não experienciou qualquer tipo de mobilidade assim como 80% da amostra que corporifica as *DIVISIONs* também não vivenciou oportunidades de mobilidade – gráfico 8.

¹⁴ Verificar tabela 8 em Anexo.

Gráfico 8¹⁵: Distribuição de Oportunidades de Mobilidade.



Constata-se, portanto, que os *HUBs* evidenciam não só possibilitar mais oportunidades de mobilidade como também uma maior diversidade nessas mesmas oportunidades – mobilidade horizontal, mobilidade vertical e mobilidade vertical e horizontal.

A possibilidade de desenvolvimento de uma carreira, ou seja, a possibilidade de não estagnação garante como já referido a permanência dos colaboradores. Obviamente, para que o impacto que advém da facilitação de oportunidades de mobilidade seja positivo é fundamental que exista um modelo sólido que assente essencialmente em coerência e equidade.

Assim sendo, afigura-se relevante perceber não apenas qual a dimensão que a mobilidade assume em cada uma das amostras mas também em que medida a *performance* e o potencial estão subjacentes ao modelo supracitado.

Em termos de *performance* é possível aferir que existe uma tendência por parte dos *HUBs* a possibilitar oportunidades de mobilidade de acordo com *performance*s mais elevadas contrariamente à realidade das *DIVISIONs* que para além de possibilitarem menos oportunidades de mobilidade também não demonstram uma tendência clara no que respeita à relação entre essas oportunidades e níveis de *performance* específicos – tabela 13.

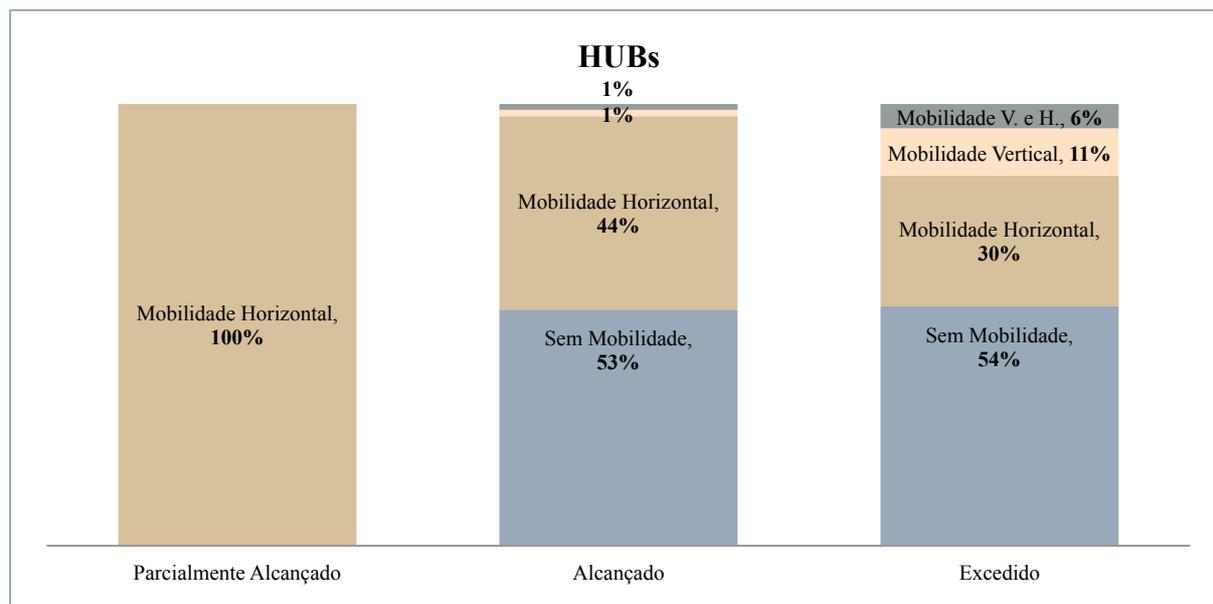
¹⁵ Verificar tabela 9 em Anexo.

Tabela 13: Distribuição de Oportunidades de Mobilidade vs. *Performance* A-1.

HUBs	Sem Mobilidade		Mobilidade Horizontal		Mobilidade Vertical		Mobilidade V. & H.		Total	
#N/A	4	27%	10	67%			1	7%	15	100%
Par. Alcançado			2	100%					2	100%
Alcançado	39	53%	32	44%	1	1%	1	1%	73	100%
Excedido	157	54%	86	30%	31	11%	16	6%	290	100%
Total	200	53%	130	34%	32	8%	18	5%	380	100%
DIVISIONS	Sem Mobilidade		Mobilidade Horizontal		Mobilidade Vertical		Mobilidade V. & H.		Total	
#N/A	43	90%	3	6%	1	2%	1	2%	48	100%
Par. Alcançado	6	86%	1	14%					7	100%
Alcançado	82	72%	30	26%			2	2%	114	100%
Excedido	268	81%	60	18%	2	1%	2	1%	332	100%
Total	399	80%	94	19%	3	1%	5	1%	501	100%

No caso dos *HUBs* especificamente enfatiza-se a equilibrada distribuição das oportunidades de mobilidade bem como uma especial tendência para a distribuição oportunidades de mobilidade vertical a colaboradores com melhores níveis de *performance* – gráfico 9.

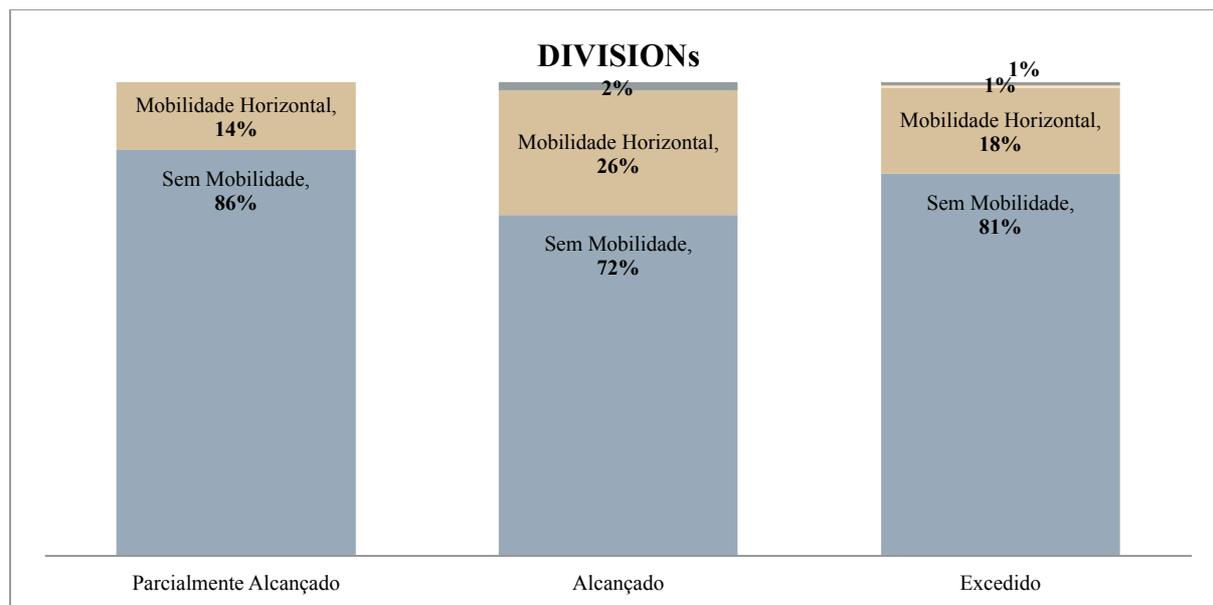
Gráfico 9: *HUBs* – Distribuição de Oportunidades de Mobilidade vs. *Performance* A-1 – Questão 6.



**HUBs*: 96% da totalidade da amostra em análise – 365 colaboradores têm avaliação realizada

No caso das *DIVISIONS* realça-se a já referida tendência para a não existência de mobilidade especialmente no que respeita a mobilidade vertical bem com e a incapacidade de se compreender a existência de uma relação entre a *performance* e as oportunidade de mobilidade possibilitadas – gráfico 10.

Gráfico 10: *DIVISIONs* – Distribuição de Oportunidades de Mobilidade vs. *Performance* A-1– Questão 6.



**DIVISIONs*: 90% da totalidade da amostra em análise – 453 colaboradores têm avaliação realizada | Mobilidade Vertical só existe em *performance* s superiores e é de apenas 1% enquanto que Mobilidade V. e ELÉTRICA. é em colaboradores com objectivo/conjunto de objectivos “alcançado” de 2% e com “excedido” de 1%.

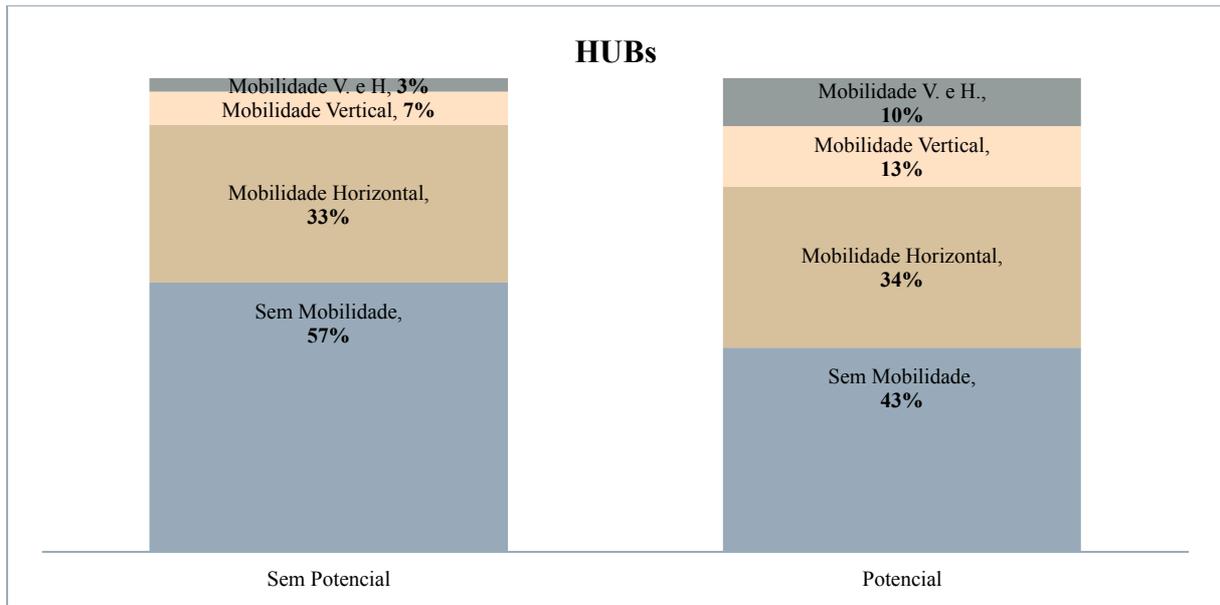
Em termos de potencial constata-se que os *HUBs* apresentam mais oportunidades de carreira e uma melhor distribuição dessas mesmas oportunidades enquanto que que as *DIVISIONs* experienciam uma generalizada inexistência de oportunidades de carreira – tabela 14.

Tabela 14: Distribuição de Oportunidades de Mobilidade vs. Potencial A-1.

<i>HUBs</i>	Sem Mobilidade		Mobilidade Horizontal		Mobilidade Vertical		Mobilidade V. &		Total	
#N/A	9	50%	9	50%					18	100%
Sem Potencial	144	57%	84	33%	18	7%	7	3%	253	100%
Potencial	47	43%	37	34%	14	13%	11	10%	109	100%
Total	200	53%	130	34%	32	8%	18	5%	380	100%
<i>DIVISIONs</i>	Sem Mobilidade		Mobilidade Horizontal		Mobilidade Vertical		Mobilidade V. & H.		Total	
#N/A	28	90%	2	6%	1	3%			31	100%
Sem Potencial	261	81%	59	18%			3	1%	323	100%
Potencial	110	75%	33	22%	2	1%	2	1%	147	100%
Total	399	80%	94	19%	3	1%	5	1%	501	100%

Observa-se, que em contexto de *HUBs* mais de 50% da amostra com potencial identificado vivenciou oportunidades de mobilidade (com uma distribuição equilibrada) em contrapartida pouco menos de 50% da amostra com inexistência de potencial identificado experienciou oportunidades de mobilidade destacando-se 10% de mobilidade vertical – gráfico 11.

Gráfico 11: HUBs – Distribuição de Oportunidades de Mobilidade vs. Potencial A-1.

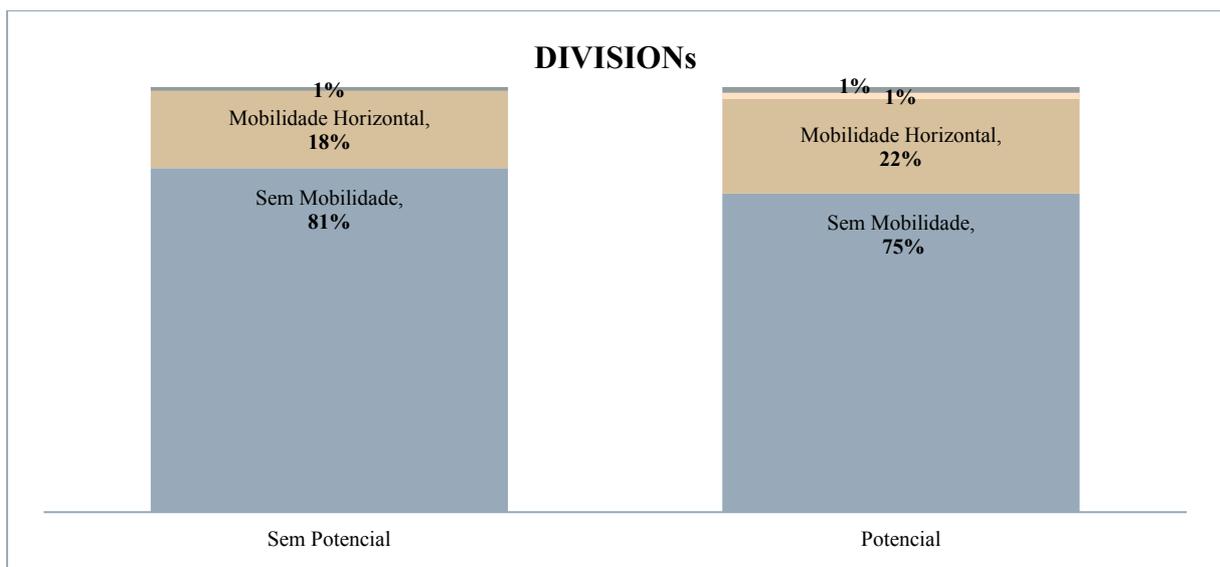


*: 95% da totalidade da amostra em análise – 362 colaboradores têm avaliação realizada.

Percebe-se, portanto, que existe uma gestão equilibrada das oportunidades de carreira quando de identificação de potencial. Ainda assim, no que respeita aos colaboradores com inexistência de potencial identificado sobressai um excesso de mobilidade pouco expectável e um excesso de mobilidade vertical pouco desejável.

Diferentemente, em contexto de *DIVISIONs* percebe-se que apenas cerca de 25% da amostra com potencial identificado vivenciou oportunidades de mobilidade a par com os pouco menos de 20% da amostra com inexistência de potencial identificado – gráfico 12.

Gráfico 12: DIVISIONs – Distribuição de Oportunidades de Mobilidade vs. Potencial A-1.



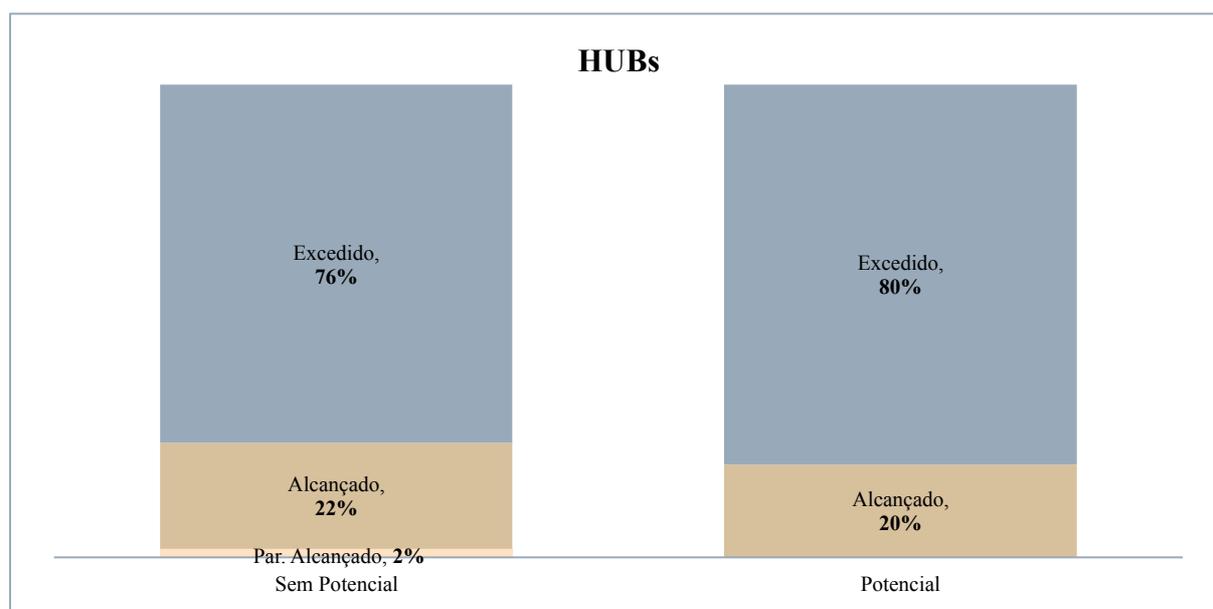
**DIVISIONs*: 94% da totalidade da amostra em análise – 470 colaboradores têm avaliação realizada | Mobilidade Vertical só existe em *performance s* superiores e é de apenas 1% enquanto que Mobilidade V. e ELÉTRICA. é em colaboradores com objectivo/conjunto de objectivos “alcançado” de 1% e com “excedido” de 1%.

Novamente se verifica impossível a conclusão de existência de relação entre o potencial identificado e a mobilidade permitida. Afere-se que de facto existe mais mobilidade aquando da existência de potencial no entanto os valores não são significativamente diferentes daqueles que se analisam aquando da inexistência de potencial.

Não obstante, mais do que perceber a relação entre a identificação de potencial e a facilitação de oportunidades de mobilidade é também interessante compreender o eventual impacto que esta relação possui sobre a *performance* na nova posição organizacional – trata-se de uma análise de *performance* apenas no que respeita a colaboradores com potencial identificado e que se encontram numa nova posição organizacional.

Concretamente, observa-se que em contexto de *HUBs* mais de 70% dos colaboradores que vivenciaram oportunidades de mobilidade, com ou sem potencial identificado, excederam o seu objectivo/conjunto de objectivos definido para a nova posição – gráfico 11.

Gráfico 13¹⁶: *HUBs* – Distribuição de Oportunidades de Mobilidade vs. Potencial A-1 vs. *Performance* A - Questão 7.



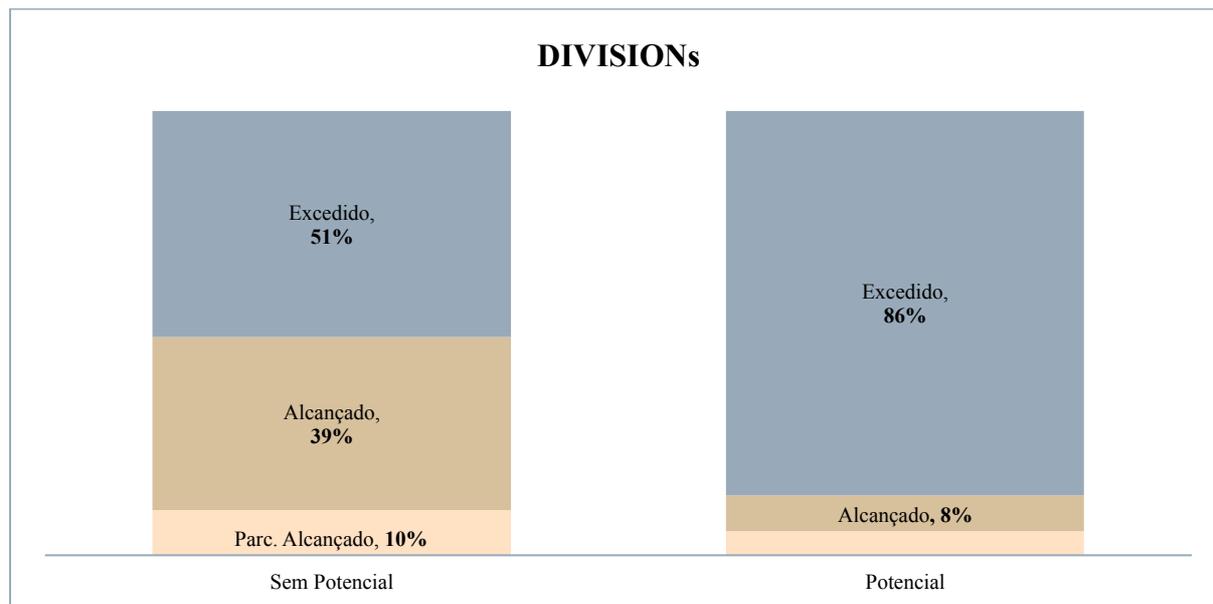
**HUBs*: 95% da totalidade da amostra em análise – 171 colaboradores têm avaliação realizada (dos 180 que vivenciaram mobilidade).

Desta forma, torna-se evidente que no caso dos *HUBs* não são necessariamente os colaboradores com potencial identificado os que terão *performance* s superiores na nova posição.

Diferentemente, em contexto de *DIVISIONs* existe uma distribuição equilibrada e expectável no que concerne à *performance* dos colaboradores com inexistência de potencial identificado bem como uma evidente tendência para níveis superiores de *performance* por parte dos colaboradores com potencial identificado – gráfico 14.

¹⁶ Verificar tabela 10 em Anexo.

Gráfico 14: *DIVISIONs* – Distribuição de Oportunidades de Mobilidade vs. Potencial A-1 vs. *Performance* A – Questão 7.



* *DIVISIONs*: 97% da totalidade da amostra em análise – 99 colaboradores têm avaliação realizada (dos 102 que vivenciaram mobilidade).

Note-se, no entanto, que 10% dos colaboradores com inexistência de potencial identificado e 5% dos colaboradores com potencial identificado não alcançaram na totalidade a *performance* expectável. Supõe-se que esta realidade se prenda com decisões menos ponderadas acerca das pessoas a quem se permitiu mobilidade ou mesmo com alguma inadaptação (funções, equipa, área de negócio).

9.4 GESTÃO DE POTENCIAL E AVALIAÇÃO DE *PERFORMANCE*

A *performance* e o potencial representam, por si só, também elas variáveis fundamentais à análise em questão.

Assim sendo, é imprescindível perceber qual a relação existente não apenas entre potencial e *performance* como também entre o potencial identificado no passado e a *performance* evidenciada no presente.

No que respeita à relação existente entre a *performance* e potencial pode evidenciar-se que em contexto tanto de *HUBs* como de *DIVISIONs*, independentemente da existência ou inexistência de potencial, existe uma tendência para a superação do objectivo/conjunto de objectivos definidos – tabela 15.

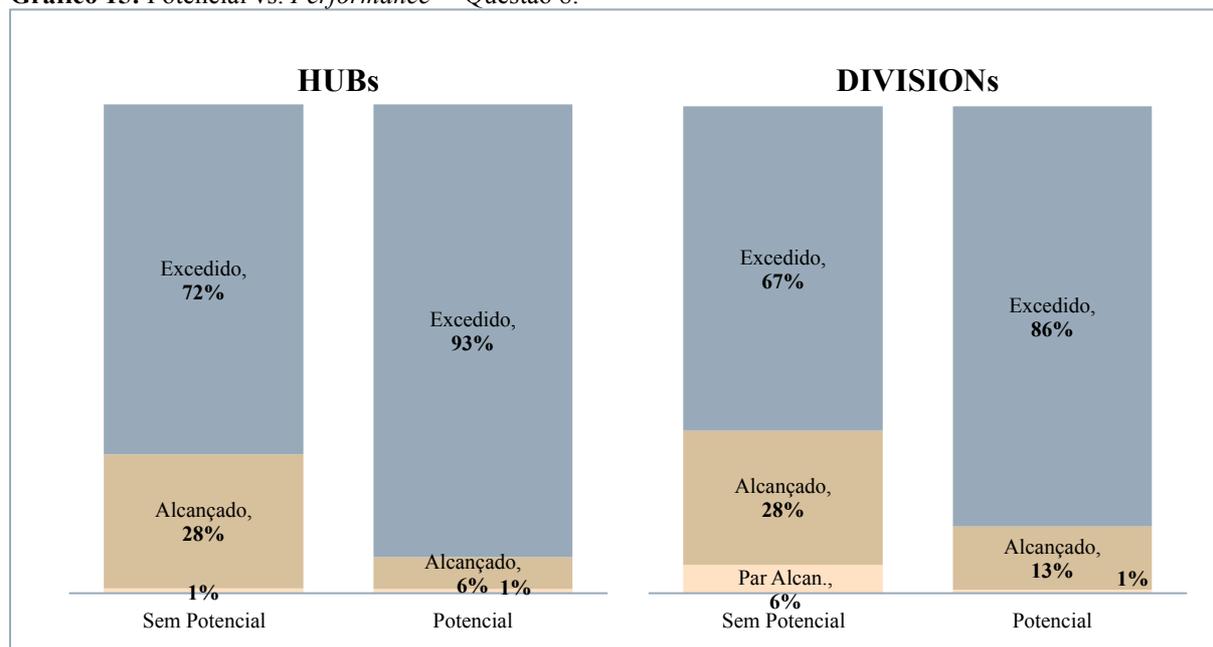
Tabela 15: Potencial vs. *Performance* .

<i>HUBS</i>	#N/A		Parc. Alcançado		Alcançado		Excedido		Total	
#N/A	142	99%			1	1%			143	100%
Sem Potencial	2	1%	3	1%	88	27%	229	71%	322	100%
Potencial	1	1%	1	1%	7	6%	101	92%	110	100%
Total	145	25%	4	1%	96	17%	330	57%	575	100%

<i>DIVISIONS</i>	#N/A		Parc. Alcançado		Alcançado		Excedido		Total	
#N/A	83	92%					7	8%	90	100%
Sem Potencial	27	8%	18	5%	84	25%	203	61%	332	100%
Potencial	7	5%	1	1%	18	12%	120	82%	146	100%
Total	117	21%	19	3%	102	18%	330	58%	568	100%

Simplisticamente, observa-se que a existência de potencial não é um requisito que determine níveis de *performance* superior. Nitidamente, colaboradores com potencial identificado têm tendência para *performance* s superiores no entanto também os colaboradores com inexistência de potencial identificado têm essa tendência (com valores não tão significativos) – gráfico 15.

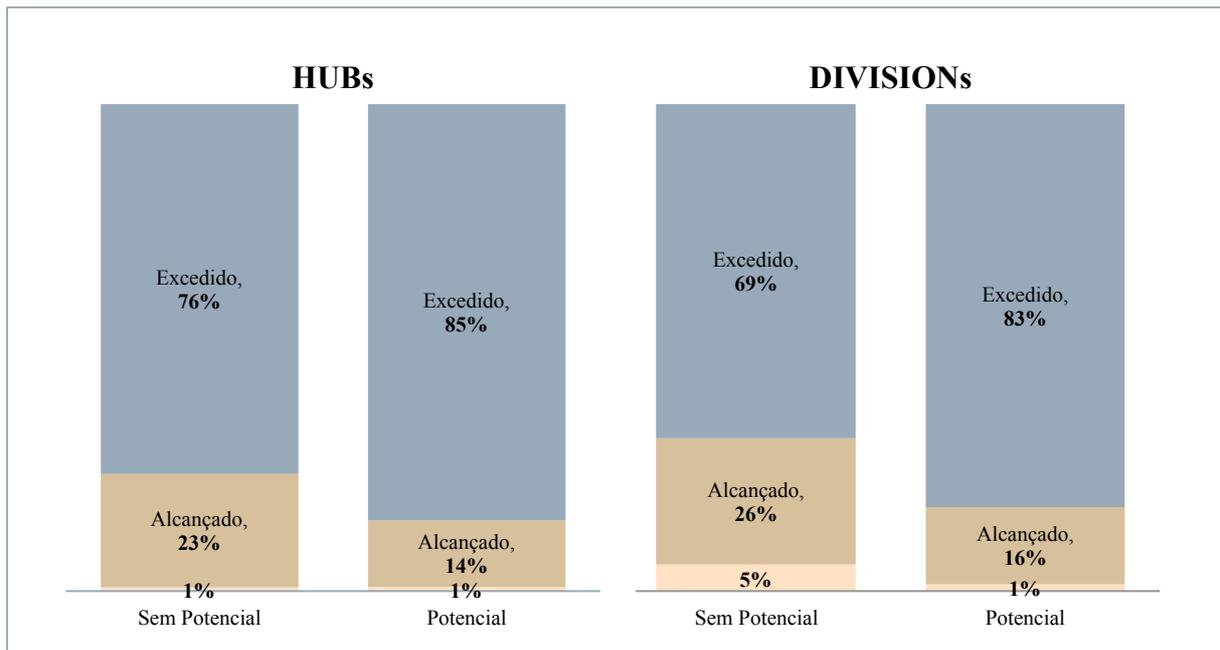
Gráfico 15: Potencial vs. *Performance* – Questão 8.



* *HUBS*: 75% da totalidade da amostra em análise – 429 colaboradores têm avaliação realizada | *DIVISIONS*: 78% da totalidade da amostra em análise – 444 colaboradores têm avaliação realizada.

No que concerne à relação entre o potencial identificado no passado e a *performance* atual, em tudo semelhante à relação entre potencial e *performance* , deve referir-se a evidente tendência, em contexto de *HUBS* e de *DIVISIONS*, para *performance* s superiores – gráfico 16.

Gráfico 16¹⁷ Potencial A-1 vs. *Performance* – Questão 9.



* *HUBs*: 67% da totalidade da amostra em análise – 384 colaboradores têm avaliação realizada | *DIVISIONs*: 77% da totalidade da amostra em análise – 435 colaboradores têm avaliação realizada | As percentagens que pela pequena dimensão não têm descrição são referentes aos colaboradores com objectivo/conjunto de objectivo parcialmente alcançado.

Uma vez mais, apesar da dimensão significativa de colaboradores sem dados a respeito do seu potencial e/ou *performance*, é possível perceber-se que a identificação de potencial não é, por si só, determinante no desenvolvimento de *performance*s superiores.

Este e todos os restantes resultados supracitados afiguram-se de significativo interesse e relevância pelo facto de possibilitarem resposta e respectivas conclusões às principais questões em análise – tabela 16.

¹⁷ Verificar tabela 11 em Anexo.

Tabela 16: Síntese das principais questões em análise e respectivas conclusões.

SÍNTESE DAS PRINCIPAIS QUESTÕES EM ANÁLISE	
Questão 1	São os colaboradores com maior nível de <i>performance</i> os que experienciam maior taxa de <i>turnover</i> ?
HUBs	Sim: 73% dos colaboradores analisados tinham níveis de <i>performance</i> superiores.
DIVISIONs	Sim: 56% dos colaboradores analisados tinham níveis de <i>performance</i> superiores.
Questão 2	São os colaboradores com maior nível de potencial os que experienciam maior taxa de <i>turnover</i> ?
HUBs	Não: 63% dos colaboradores analisados tinham inexistência de potencial.
DIVISIONs	Não: 53% dos colaboradores analisados tinham inexistência de potencial.
Questão 3	São os colaboradores recém recrutados os que experienciam maior taxa de turnover?
HUBs	Não: 68% dos colaboradores analisados não são recém recrutados.
DIVISIONs	Sim: 59% dos colaboradores analisados são recém recrutados.
Questão 4	Qual o nível de <i>performance</i> mais evidenciado pelos recém recrutados?
HUBs	59% dos colaboradores analisados excedeu o objectivo/conjunto de objectivos definidos.
DIVISIONs	100% dos colaboradores analisados excedeu o objectivo/conjunto de objectivos definidos.
Questão 5	Qual o nível de potencial mais evidenciado pelos recém recrutados?
HUBs	Inexistência: 89% dos colaboradores analisados não evidencia potencial.
DIVISIONs	Inexistência: 55% dos colaboradores analisados não evidencia potencial.
Questão 6	São os colaboradores com maior nível de <i>performance</i> os que vivenciam mais oportunidades de mobilidade?
HUBs	Não: 47% dos colaboradores com níveis de <i>performance</i> esperados vivenciaram oportunidades de mobilidade assim como 46% dos colaboradores com níveis de <i>performance</i> superiores – são, no entanto, os colaboradores com níveis de <i>performance</i> superiores os que vivenciam mais oportunidades de mobilidade no sentido vertical.
DIVISIONs	Não: 28% dos colaboradores com níveis de <i>performance</i> esperados vivenciaram oportunidades de mobilidade assim como os aproximadamente 20% dos colaboradores com níveis de <i>performance</i> superiores – sublinhe-se a significativa ausência de mobilidade.
Questão 7	São os colaboradores com potencial os que vivenciam mais oportunidades de mobilidade? E consequentemente os que demonstram maior nível <i>performance</i> na nova posição?
HUBs	São os colaboradores com potencial identificado os que vivenciam mais oportunidades de mobilidade (57%). Demonstram, em grande medida, níveis de <i>performance</i> superiores (80%) – realidade não muito diferente da apresentada pelos colaboradores com inexistência de potencial.
DIVISIONs	São os colaboradores com potencial identificado os que vivenciam mais oportunidades de mobilidade (25%). Demonstram, em grande medida, níveis de <i>performance</i> superiores (86%).
Questão 8	A identificação de potencial traduz-se em níveis de <i>performance</i> superiores?
HUBs	Não necessariamente: 92% dos colaboradores com potencial identificado excedeu o seu objectivo/conjunto de objectivos e 71% dos colaboradores com inexistência de potencial identificado excedeu igualmente o objectivo/conjunto de objectivos.
DIVISIONs	Não necessariamente: 82% dos colaboradores com potencial identificado excedeu o seu objectivo/conjunto de objectivos e 61% dos colaboradores com inexistência de potencial identificado excedeu igualmente o objectivo/conjunto de objectivos.
Questão 9	A identificação de potencial no passado traduz-se em níveis de <i>performance</i> superiores no presente?
HUBs	Não necessariamente: 85% dos colaboradores com potencial identificado excedeu o seu objectivo/conjunto de objectivos e 76% dos colaboradores com inexistência de potencial identificado excedeu igualmente o objectivo/conjunto de objectivos.
DIVISIONs	Não necessariamente: 83% dos colaboradores com potencial identificado excedeu o seu objectivo/conjunto de objectivos e 69% dos colaboradores com inexistência de potencial identificado excedeu igualmente o objectivo/conjunto de objectivos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

10. ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

A gestão de talento assume uma papel crucial na capacitação das organizações no sentido da sua perpetuação. Obviamente, a gestão do capital humano e a consequente gestão de talento não é de todo simples pelo que se afigura imprescindível um contínua análise e revisão do modelo existente. Esta análise mais do que possibilitar a compreensão da eficiência e eficácia de todo o modelo existente permite ainda a identificação de factores críticos e áreas de melhoria.

Neste sentido, o que se procura com a análise realizada é precisamente a compreensão não só da eficácia do modelo em causa mas também a identificação de pontos críticos que necessitam veemente do desenvolvimento de estratégias de mitigação.

Aferiu-se que as duas amostras apresentam, de forma global, um claro excesso de colaboradores com níveis elevados de *performance* – representando 77% da amostra em contexto de *HUBs* e a 73% da amostra em contexto de *DIVISIONs* – e um pequeno excesso de colaboradores com potencial identificado – correspondendo a 25% da amostra em contexto de *HUBs* e a 21% da amostra em contexto de *DIVISIONs*. É, no entanto, absolutamente necessário que exista uma plena consciência que níveis superiores de *performance* ou potencial devem servir como diferenciadores e, como tal, remeterem apenas a colaboradores excepcionais. Compreenda-se que uma má gestão ao nível da diferenciação de colaboradores pode ter resultados devastadores uma vez que colaboradores reconhecidos sem mérito terão um evidente interesse em permanecer na organização contrariamente aos colaboradores com elevados e merecidos níveis de *performance* ou potencial que são amplamente desejados pelo mercado de trabalho e rapidamente são perdidos. Ainda no que respeita à importância de que se reveste a equidade da avaliação que resulta, ou não, em diferenciação é necessário ter em conta os efeitos produzidos em termos de perspectivas futuras por parte dos colaboradores. Expectativas estas que podem ter um impacto significativo em termos de motivação – seja pelo surgimento de novas funções/ responsabilidades ou a eterna inexistência de algo que os colaboradores assim perspectivam.

Surge a propósito deste resultado o tema mais importante e, conseqüentemente, mais sensível da análise. A avaliação da *performance* dos colaboradores está diretamente relacionada com a atribuição do prémio anual. Obviamente, perante um excesso de níveis superiores de *performance*, ou seja, superação do objectivo/conjunto de objectivos emerge como natural o questionamento sobre um possível, em grande medida evidente, enviesamento de resultados – seja

pela pouca criteriosa definição do objectivo/conjunto de objectivos ou simplesmente pela uma vez mais pouca criteriosa avaliação de resultados.

No seguimento do referido, surge naturalmente um turnover corporificado essencialmente por colaboradores com elevados níveis de *performance* – representando 73% da amostra em contexto de *HUBs* e 56% da amostra em contexto de *DIVISIONs* – e a enquadrar colaboradores com existência e a inexistência de potencial (apesar da pequena tendência para a inexistência de potencial que se traduz em 63% da amostra em contexto de *HUBs* e 53% da amostra em contexto de *DIVISIONs*). Entende-se, ainda em contexto de turnover, necessário dar um especial enfoque à incapacidade que as *DIVISIONs* têm na retenção de curto prazo – 59% do turnover remete para colaboradores com antiguidade inferior a um ano – e a notória incapacidade de retenção que os *HUBs* possuem relativamente ao médio prazo – 53% do turnover corresponde a colaboradores com uma antiguidade que varia entre 2 e 5 anos. Conclui-se, com base na análise em questão e também em alguma observação, que as *DIVISIONs* têm uma gestão ineficiente do recurso estágio profissional – ou recrutam mais do que necessitam ou é feito um recrutamento questionável – e que os *HUBs* apesar de reterem os recém recrutados no médio prazo acabam por perder alguns desses colaboradores – prende-se essencialmente com o desenvolvimento do domínio de tarefas não complexas e ausência de perspectivas futuras no contexto em que estão inseridos.

Para mitigar a limitação de pessoal a que o turnover reduz algumas equipas surge, então, o recrutamento e selecção. Enfatize-se que não existe obrigatoriedade de realização de avaliação de *performance* e potencial transversal a toda a organização (apenas os níveis hierárquicos mais elevados são sujeitos a essa obrigatoriedade) e que em contexto de recrutamento e selecção especificamente se perpetuou a crença de que sendo um período de adaptação não faz de facto sentido proceder às referidas avaliações. Apesar da limitação que esta realidade impõe conseguiu perceber-se, através dos dados existentes, o excesso de níveis elevados de *performance* – correspondendo a 59% da amostra em contexto de *HUBs* e a 100% da amostra em contexto de *DIVISIONs* – e o excesso de potencial identificado em contexto de *DIVISIONs* – traduzindo-se em 55% da amostra.

A atracção de nada serve aquando da não existência de capacidade de retenção. Esta capacidade advém da possibilidade de não estagnação, ou seja, da facilitação de diferentes oportunidades de carreira. Neste âmbito, os *HUBs* têm uma excelente capacidade de possibilitar oportunidades de mobilidade – 47% da amostra vivenciou oportunidades de mobilidade – contra-riamente às *DIVISIONs* cuja capacidade de facilitar oportunidades de carreira é significativamente mais reduzida – apenas 20% da amostra experienciou oportunidades de mobilidade.

Note-se que as *DIVISIONs* apresentam um excesso de potencial ao nível dos recém recrutados e que se esta realidade for extensível a todos os recém recrutados que não têm dados acerca do seu potencial este será, em grande medida, um sério problema no médio prazo. Relembre-se que colaboradores com elevado potencial têm também expectativas e ambições mais elevadas e a que a organização deve fazer face em prol da continuidade deste potencial na organização.

A mobilidade é sem dúvida a variável em que mais desigualdade existe entre as duas amostras em estudo. No que diz respeito aos *HUBs* é de referir-se que a distribuição das oportunidades de mobilidade é bastante equilibrada – 54% da amostra não vivenciou oportunidades de mobilidade, 30% vivenciou oportunidades de mobilidade horizontal, 11% vivenciou oportunidades de mobilidade vertical e 6% vivenciou simultaneamente oportunidades de mobilidade horizontal e vertical – e por essa razão evidencia uma relação entre a decisão de possibilitar oportunidades de mobilidade e a *performance* apresentada. Esta análise, em termos de potencial, demonstra que são os colaboradores com potencial identificado quem mais oportunidades de mobilidade vivencia – representando 57% da amostra. No entanto a existência de potencial não se revelou determinante no desenvolvimento de níveis de *performance* superiores nas novas posições organizacionais uma vez que também os colaboradores com inexistência de potencial conseguiram alcançar esses mesmos níveis de *performance* – 76% dos colaboradores com inexistência de potencial identificado excederam o seu objectivo/conjunto de objectivos assim como 80% dos colaboradores com potencial identificado excederam o seu objectivo/conjunto de objectivos. No que concerne às *DIVISIONs* pode afirmar-se que não foi possível aferir-se uma relação clara entre a decisão de possibilitar oportunidades de mobilidade e o nível de *performance* evidenciado pelos colaboradores alvo bem como que a facilitação de oportunidades de carreira surge essencialmente para colaboradores com potencial – correspondendo a 25% da amostra – mas também, em grande medida, para colaboradores sem potencial – representando 19% da amostra. No entanto a existência de potencial revelou-se aqui determinante no desenvolvimento de níveis de *performance* superiores nas novas posições – apenas 51% dos colaboradores com inexistência de potencial identificado excedeu o seu objectivo/conjunto de objectivos na nova posição enquanto que 86% dos colaboradores com potencial identificado excedeu o seu objectivo/conjunto de objectivos.

A *performance* e o potencial são as principais variáveis em estudo pelo que devem ser, também elas, analisadas individualmente, ou seja, analisadas num contexto que não representando o referencial. Assim, conclui-se que colaboradores com potencial e com inexistência de potencial – seja ele identificado no presente ou no passado – se traduz no momento da análise

em níveis de *performance* superior, ou seja, a generalidade dos colaboradores, independentemente da existência ou inexistência de potencial, excederam o seu objectivo/conjunto de objectivos – mais de 70% da amostra em contexto de *HUBs* e mais de 65% da amostra em contexto de *DIVISIONs* excedeu o objectivo/conjunto de objectivos na nova posição.

Relembre-se, uma vez mais, o já referido excesso generalizado de níveis superiores de *performance* assim como o potencial enviesamento de resultados.

Enfatiza-se, também, que a inexistência de dados relativos ao nível de *performance* e ao nível de potencial dos colaboradores desta organização esteve subjacente a toda a análise e limitou seriamente as conclusões obtidas.

Apesar do modelo se sustentar em pilares sólidos que lhe conferem equilíbrio e estabilidade identificam-se diversos pontos críticos – tabela 17.

Tabela 17: Pontos Críticos da análise realizada.

PONTOS CRÍTICOS
1. Inexistência de dados referentes a níveis de <i>performance</i> e/ou potencial;
2. Relação entre avaliação de <i>performance</i> e prémio anual – potencial enviesamento;
3. Dificuldade de retenção específica de cada uma das amostras – motivações subjacentes;
4. Oportunidades de mobilidade vs. nível de <i>performance</i> /potencial vs. <i>Turnover</i> de recém recrutados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

11. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

As conclusões obtidas permitem identificar os principais pontos críticos do modelo de gestão de talento em análise e, conseqüentemente, desenvolver as propostas de intervenção – tabela 18.

Tabela 18: Síntese dos pontos críticos identificados e respectivas propostas de intervenção.

SÍNTESE DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	
PONTO CRÍTICO	PROPOSTA
1. Inexistência de dados referentes a níveis de <i>performance</i> e/ou potencial;	Promoção da necessidade e importância de avaliação.
2. Relação entre avaliação de <i>performance</i> e prêmio anual – potencial enviesamento;	Definição do limite aceitável de colaboradores alocado a cada nível de <i>performance</i> .
3. Dificuldade de retenção específica de cada uma das amostras – motivações subjacentes;	Desenvolvimento de modelo de análise de <i>turnover</i> .
4. Oportunidades de mobilidade vs. nível de <i>performance</i> /potencial vs. <i>turnover</i> de recém recrutados.	Avaliação de potencial em contexto de recrutamento e seleção; Desenvolvimento de um programa de <i>trainees</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira constatação remete para uma generalizada inexistência de dados referentes à *performance* e ao potencial dos colaboradores. Sucintamente, esta lacuna de informação advém de uma não obrigatoriedade de avaliação de *performance* e/ou potencial para todos os níveis hierárquicos e de uma crença enraizada de que não faz sentido proceder a essa mesma avaliação no que diz respeito aos recém recrutados – visto tratar-se de um período de adaptação. Esta realidade envolve a organização numa evidente e absoluta incapacidade de compreender na totalidade uma das principais questões inerentes à gestão de talento e assim limitar o desenvolvimento de estratégias de melhoria. Neste sentido, propõe-se que a promoção da informação de que a realização da avaliação de *performance* e da avaliação de potencial deve ser transversal a toda a organização – independentemente da área, da tipologia de contrato, do nível hierárquico, da antiguidade ou de qualquer outro elemento caracterizador. Obviamente, está a falar-se de uma mudança de paradigma pelo que existe consciência da dificuldade associada a todo este processo. Assim, sugere-se que através da sensibilização da organização, pelo debate com os responsáveis de departamento e pela mudança na ferramenta utilizada (procurar-se-á que a ferramenta não permita submissões incompletas sem requerer uma justificação) seja viável a concretização desta medida. Trata-se, conforme já referido, de uma substancial mudança pelo que se afigura necessário um ano de sensibilização de modo a preparar a avaliação, dentro dos já referidos moldes, do ano comercial seguinte. A tabela 19 sintetiza o acima descrito.

Tabela 19: Síntese da Proposta de Intervenção – Ponto Crítico 1.

SÍNTESE DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO				
PONTO CRÍTICO	PROPOSTA	RECURSO	RESP.	DATA
1. Inexistência de dados referentes a níveis de <i>performance</i> e/ou potencial;	Promoção da necessidade e importância de avaliação.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões; • Ferramenta informática de suporte ao processo de avaliação de <i>performance</i> /potencial; • Emails informativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • HR BP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões – Setembro; • Sensibilização – Anual; • Modificação da ferramenta informática – Agosto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Não obstante, identificou-se uma significativa e desmedida tendência para níveis de *performance* elevada, ou seja, a generalidade dos colaboradores avaliados superou o seu objectivo/conjunto de objectivos. Note-se que existe uma relação direta entre os níveis de *performance* alcançados e a atribuição do prémio anual. Propõe-se, então, a análise das diferentes áreas que corporificam a organização e as funções a elas associadas para que, assim, seja possível que os responsáveis de cada área possam em conjunto com os HR BP definir o limite percentual adequado que cada nível de *performance*. Por outra palavras, cada avaliador terá definido um limite para o número de pessoas que não alcança/alcança/excede o seu objectivo/conjunto de objectivos definido. Procura-se desta forma não apenas um equilíbrio funcional mas também o desenvolvimento da capacidade de distinguir *performances* e colaboradores. Trata-se, uma vez mais, de uma mudança com forte impacto sobre a vida organizacional pelo que a sugestão remete para a necessidade de sensibilização dos responsáveis pelas áreas bem como de realização de reuniões entre os responsáveis pelas áreas e os HR BP. Afigura-se imprescindível que isto decorra antes do início do processo de avaliação de *performance* e potencial, ou seja, que decorra antes de outubro do próximo ano. A tabela 20 sintetiza o acima descrito.

Tabela 20: Síntese da Proposta de Intervenção – Ponto Crítico 2.

SÍNTESE DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO				
PONTO CRÍTICO	PROPOSTA	RECURSO	RESP	DATA
2. Relação entre avaliação de <i>performance</i> e prémio anual – potencial enviesamento;	Definição do limite aceitável de colaboradores alocado a cada nível de <i>performance</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões; • Emails informativos (responsáveis de área). 	<ul style="list-style-type: none"> • HR BP; • Responsáveis de área. 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões – Setembro; Sensibilização – até Setembro.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para além dos pontos críticos já referidos surge, ainda, a incapacidade de retenção muito distinta e específica de cada uma das áreas em análise como um ponto de especial interesse. A análise do turnover possibilita a compreensão de determinados padrões referentes às saídas organizacionais e especialmente no que diz respeito às motivações subjacentes. Obviamente, a informação que advém do conhecimento das motivações subjacentes ao turnover voluntário

permite o desenvolvimento de estratégias que permitam fazer face a realidades menos desejáveis. Assim, sugere-se o desenvolvimento de um modelo de acompanhamento de saídas de colaboradores, ou seja, que o questionário de saída aplicado pelas assistentes das áreas assumam, agora, um papel de relevo. Para que o referido acompanhamento seja então capaz de possibilitar informação relevante afigura-se inevitável que questionário seja agora aplicado em contexto de entrevista de saída pelo HR BP. Não obstante, afigura-se ainda de significativo interesse a existência de uma base de dados onde se proceda à inserção dos dados e à manutenção desses mesmos dados por forma a que seja possível uma análise anual às principais motivações de saída para que assim se perceberem não apenas os problemas residuais de retenção de cada uma das áreas como também as realidades organizacionais da concorrência – tipologia de oportunidades e/ou remunerações e benefícios. A tabela 21 sintetiza o acima descrito.

Tabela 21: Síntese da Proposta de Intervenção – Ponto Crítico 3.

SÍNTESE DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO				
PONTO CRÍTICO	PROPOSTA	RECURSO	RESP.	DATA
3. Dificuldade de retenção específica de cada uma das amostras – motivações subjacentes;	Desenvolvimento de um modelo de análise de turnover.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista de saída acompanhada pelo questionário de saída. 	<ul style="list-style-type: none"> HR BP. 	Sempre que necessário.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O turnover representa também um especial indicador quando associado a recrutamento uma vez que traduz uma perda de investimento realizado. Neste sentido, identificou-se que um outro ponto crítico de extrema relevância concerne à relação entre turnover de recém recrutados, níveis de *performance*/potencial e oportunidades de mobilidade/oportunidades de carreira. A eficácia de um processo de recrutamento e selecção prende-se fundamentalmente com a capacidade de adequação das pessoas em processo com as perspectivas que a organização tem para a pessoa que ocupará a posição em aberto. A ineficácia deste processo resulta inevitavelmente na perda de capital humano e de investimento financeiro realizado. Neste sentido, a propósito das ineficácias e perdas de investimento identificadas sugerem-se várias ações de mitigação, nomeadamente: avaliação de potencial em contexto de recrutamento e selecção uma vez que é fundamental compreender não apenas o enquadramento das pessoas em processo de recrutamento e selecção como também as perspectivas futuras dessas pessoas na organização – ressalve-se que mesmo a identificação de inexistência de potencial se pode revelar uma informação valiosa quando se perspectiva o médio prazo; desenvolvimento de um programa de trainees – assentando numa política de *job rotation* poderá fazer face às mesmas

necessidades com um menor número de trainees e ainda aumentar a visibilidade da organização enquanto empregador. No que respeita à reformulação de necessidades é absolutamente necessário que os HR BP se mantenham atentos às tendências de contínua e eterna substituição de colaboradores relativamente a uma mesma posição – situações concretas deverão ser analisadas conjuntamente pelo HR BP, responsáveis de área e direção de recursos humanos. No que concerne à avaliação de potencial e ao desenvolvimento de um programa de trainees afigura-se necessário que os HR BP reformulem junto dos seus parceiros de recrutamento e seleção as técnicas utilizadas e desenhem o modelo do programa de trainees (duração, áreas a alocar, possibilidade de pequenas experiências internacionais) bem como que a organização desenvolva uma maior proximidade com as universidades. São propostas que apesar se fazerem face a um mesmo ponto crítico têm na sua génese características distintas pelo que a reformulação de necessidades deve ser realizada sempre que necessário, a avaliação de potencial em contexto de recrutamento e selecção deve ser realizada frequentemente e o programa de trainees deve decorrer anualmente. A tabela 22 sintetiza o acima descrito.

Tabela 22: Síntese da Proposta de Intervenção – Ponto Crítico 4.

SÍNTESE DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO				
PONTO CRÍTICO	PROPOSTA	RECURSO	RESP.	DATA
4. Oportunidades de mobilidade vs. nível de performance/ potencial vs. Turnover de recém recrutados.	Avaliação de potencial em contexto de recrutamento e selecção;	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões; • Entrevistas; • Assessments; 	<ul style="list-style-type: none"> • HR BP; • Responsáveis pelas áreas. 	Reuniões - Julho; Sempre que necessário;
	Programa de Trainees	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões • Presença em Universidades; • Entrevistas&Assessments; • Acolhimento • Acompanhamento 	<ul style="list-style-type: none"> • HR BP • DRH 	Anualmente

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em suma, identificaram-se quatro pontos críticos e cinco propostas de intervenção. Para viabilizar a proposta podem encontra-se na tabela 23, sucintamente descritos, as propostas de intervenção, os recursos necessários e os custos associados.

Tabela 23: Síntese da Proposta de Intervenção.

SÍNTESE DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO			
PROPOSTA	RECURSO	FÓRMULA DE CÁLCULO	CÁLCULO DOS CUSTOS
Promoção da necessidade e importância de avaliação.	1. Reuniões (<i>HR BPs</i> – RD.); 2. Ferramenta informática de suporte ao processo de avaliação de <i>performance</i> /potencial; 3. Emails informativos.	1. $[(HRBP\text{€} \times N^{\circ} HRBP) + (RD\text{€} \times N^{\circ} RD)] \times N^{\circ} horas$ 2. $[SI\text{€} \times N^{\circ} horas]$ 3. $[(HRBP\text{€} \times N^{\circ} HRBP)] \times N^{\circ} horas$	1. $[(17\text{€} \times 7) + (23\text{€} \times 70)] \times 1 hora = 1729\text{€}$ 2. $[(30\text{€} \times 4 horas) = 120\text{€}]$ 3. $[(17\text{€} \times 7)] \times 2 horas = 238\text{€}$ <i>Total = 2087€</i>
Definição do limite aceitável de colaboradores alocado a cada nível de <i>performance</i> .	1. Reuniões (<i>HR BPs</i> – DRH); 2. Reuniões (<i>HR BPs</i> – RD.); 3. Emails informativos (para os RD).	1. $[(HRBP\text{€} \times N^{\circ} HRBP) + (DRH\text{€})] \times N^{\circ} horas$ 2. $[(HRBP\text{€} \times N^{\circ} HRBP) + (RD\text{€} \times N^{\circ} RD)] \times N^{\circ} horas$ 3. $[(HRBP\text{€} \times N^{\circ} HRBP)] \times N^{\circ} horas$	1. $[(17\text{€} \times 7) + (67\text{€})] \times 8 horas = 1488\text{€}$ 2. $[(17\text{€} \times 7) + (23\text{€} \times 70)] \times 2 horas = 3339\text{€}$ 3. $[(17\text{€} \times 7)] \times 2 horas = 238\text{€}$ <i>Total = 5065€</i>
Desenvolvimento de um modelo de análise de turnover.	1. Entrevista de saída acompanhada pelo questionário de saída.	1. $[(HRBP\text{€} \times N^{\circ} horas)]$	1. $[(17\text{€} \times 147 hora)] = 2499\text{€}$ <i>Total = 2499€</i>
Avaliação de potencial em contexto de recrutamento e seleção;	1. Reuniões (<i>HR BPs</i> – DRH); 2. Reuniões (<i>HR BP</i> -DRH-Fornecedor); 3. Entrevistas & <i>Assessments</i> *.	1. $[(HRBP\text{€} \times N^{\circ} HRBP) + (DRH\text{€})] \times N^{\circ} horas$ 2. $[(HRBP\text{€} \times 1) + (DRH\text{€})] \times N^{\circ} horas$	1. $[(17\text{€} \times 7) + (67\text{€})] \times 2 horas = 372\text{€}$ 2. $[(17\text{€} \times 1) + (67\text{€})] \times 4 horas = 336\text{€}$ <i>Total = 708€</i>
Programa de Trainees	1. Reuniões (HR BPs – DRH); 2. Reuniões (HR BP-DRH-Fornecedor); 3. Reuniões (<i>HR BPs</i> – RD.); 4. Presença em Universidades; 5. Entrevistas & <i>Assessments</i> +; 6. Acolhimento pelos RD de cada área; 7. Acompanhamento.	1. $[(HRBP\text{€} \times N^{\circ} HRBP) + (DRH\text{€})] \times N^{\circ} horas$ 2. $[(HRBP\text{€} \times 1) + (DRH\text{€})] \times N^{\circ} horas$ 3. $[(HRBP\text{€} \times N^{\circ} HRBP) + (RD\text{€} \times N^{\circ} RD)] \times N^{\circ} horas$ 4. $(500\text{€} \times N^{\circ} Feiras)$ 5. $[(RD\text{€} \times 1) \times N^{\circ} horas]$ 6. $[(RD\text{€} \times 1) \times N^{\circ} horas]$	1. $[(17\text{€} \times 7) + (67\text{€})] \times 20 horas = 3720\text{€}$ 2. $[(17\text{€} \times 1) + (67\text{€})] \times 8 horas = 672\text{€}$ 3. $[(17\text{€} \times 7) + (23\text{€} \times 70)] \times 2 horas = 3339\text{€}$ 4. $(500\text{€} \times 7) = 3500\text{€}$ 5. $[(23\text{€} \times 1) \times 16 horas] = 368\text{€}$ 6. $[(23\text{€} \times 1) \times 12 horas] = 276\text{€}$ <i>Total = 11.875€</i>
			<i>Total = 22.234€</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Custos exemplificativos facultados pela organização serão utilizados como custos médios | Custo Hora do DRH – 67€; Custo hora *HR BP* – 17€ (são 7 *HR BP*); Custo hora de Responsável de Departamento (RD) – 23€; Custo hora dos serviços informáticos (SI) – 30€.

Nota: O número de horas apresentadas são valores estimados com base na exigência da tarefa.

* Entrevistas & *Assessments* propriamente ditos não incorrem em qualquer custo adicional ao praticado correntemente dado que o que se propõe é que se faça diferentemente – os custos limitam-se assim às reuniões de definição do novo modelo de avaliação em contexto de entrevista e *assessments*.

Pressuposto 1: N° de RD envolvidos na promoção da necessidade de avaliação – 10 por cada *HR BP*, ou seja, 70.

Pressuposto 2: 147 horas alocadas a entrevistas de saída (tendo como referencia as 147 saídas identificadas no estudo realizado).

Pressuposto 3: Presença em Universidade (Feiras de Emprego) – Aproximadamente 500€ cada | Pressupõe-se presença em 7 Feiras de Emprego.

12. CONCLUSÃO

A competitividade de uma organização industrial e altamente tecnológica reside obviamente na sua capacidade de gestão de talento. Neste sentido, facilmente se percebe que esta capacidade permite a uma organização não apenas a sua continuidade como também a sua superioridade face às organizações concorrentes. No seguimento desta lógica de raciocínio rapidamente se compreende a relevância e interesse que o tema assume junto das organizações e dos profissionais que nesta área trabalham.

Assim, o caso de estudo aqui desenvolvido surge pela inexistência de um modelo estruturado que mais do que analisar variáveis independentes – *performance*, potencial, *turnover*, recrutamento e selecção, mobilidade interna – fosse também capaz de relacionar essas variáveis. Apenas a relação das já referidas variáveis permite a compreensão global da realidade organizacional e, conseqüentemente, da eficácia da gestão do capital humano – especialmente da gestão de talento.

O desenvolvimento deste modelo teve na sua génese a estruturação de nove questões pertinentes que, tendo por base o modelo de gestão de potencial e avaliação de *performance*, procuraram relacionar níveis de *performance*/potencial entre si e em relação às restantes variáveis em estudo, nomeadamente: *turnover*, recrutamento e selecção e mobilidade interna.

Com recurso à observação da realidade organizacional, à recolha/tratamento de dados retirados de SAP-RH e recebidos dos *HR Business Partners* e à realização de entrevistas não estruturadas também aos *HR Business Partners* foi possível responder às referidas questões e concluir que: são os colaboradores com maior nível de *performance* os que possuem maiores taxas de *turnover*; não são os colaboradores com potencial identificado os que possuem maiores taxas de *turnover*; dependendo da área em análise os recém recrutados podem, ou não, ser os que experienciam maior taxa de *turnover*; o nível de *performance* mais evidenciado pelos recém recrutados corresponde ao nível mais elevado – de superação do objectivo/conjunto de objectivos; o nível de potencial mais evidenciado pelos recém recrutados remete para a sua inexistência; não são os colaboradores com níveis mais elevados de *performance* os que vivenciam mais oportunidades de mobilidade; são os colaboradores com potencial identificado os que vivenciam mais oportunidades de mobilidade e os que demonstram melhores níveis de *performance* na nova posição; a identificação de potencial não se traduz necessariamente em níveis de *performance* superiores; a identificação de potencial no passado não se traduz necessariamente em níveis de *performance* superiores no presente.

Não obstante, foi ainda possível perceber que existe uma significativa inexistência de dados no que diz respeito a níveis de *performance* e/ou potencial (não existe obrigatoriedade de avaliação de *performance* e/ou potencial transversal a toda a organização), uma presença significativa e acima do espectável no que concerne a níveis de *performance* elevada, uma dificuldade de retenção de curto e médio prazo (*DIVISIONs* e *HUBs* respectivamente) e uma relação pouco funcional entre oportunidades de mobilidade, níveis de *performance* /potencial e *turnover* de recém recrutados.

São, notoriamente, pontos chave para uma eficaz gestão de talentos e, por essa razão, se propõem várias propostas de intervenção, designadamente: a promoção da necessidade e importância da realização anual da avaliação da *performance* e de potencial; a definição de um limite máximo de colaboradores alocado a cada nível de *performance*; um maior acompanhamento e análise do *turnover* através da realização de uma entrevista de saída pelo *HR Business Partner* e de uma análise anual da totalidade dos dados recolhidos nessas entrevistas (relativamente não apenas a *turnover* voluntário como também involuntário); a avaliação de potencial em contexto de entrevista (de acordo com a definição de potencial por parte da organização); o desenvolvimento de um programa de *trainees*.

Retomando a problemática subjacente ao presente caso de estudo afigura-se relevante relembrar que a organização em análise vivencia a inexistência de uma monitorização regular que relacione as variáveis implícitas à temática da gestão de talento, nomeadamente: *performance*, potencial, recrutamento e selecção, *turnover* e mobilidade interna. Verifica-se, no entanto, a existência de análises pontuais de variáveis independentes aquando de pedidos específicos que em pouco podem apoiar a tomada de decisão.

Assim, este projeto traz a novidade de desenvolver um modelo de raiz totalmente estruturado de acordo com a necessidade de análise e que permite relacionar as principais variáveis implícitas ao tema da gestão de talento.

Pode, portanto, afirmar-se que o objectivo de desenvolvimento de um modelo de análise à gestão de talento de uma empresa industrial bem como o da análise à realidade em causa e consequente proposta de intervenção foi concretizada na sua totalidade.

No entanto, apesar do cumprimento do objectivo não deve deixar-se de explicitar as várias limitações encontradas, designadamente: o dinamismo da organização, ou seja, as contantes reestruturações que dificultam a compreensão da realidade organizacional; a mudança de sistema informático em 2012 que obrigou a diminuir o período de análise previamente pensado uma vez que não foi possível aceder a dados anteriores a essa data; a recente alteração aos catálogos referentes ao *job* e à *position* de cada colaborador em SAP-RH, isto é, quando se

procedeu à comparação da realidade em 2012 com a realidade em 2014 percebeu-se um mesmo *job* ou uma mesma *position* teria designações diferentes dado que os catálogos tinham sido modificados; Inexistência de um parâmetro em SAP-RH que informe acerca do nível hierárquico em que cada colaborador se situa; inexistência de dados relativos à avaliação de *performance* e à avaliação de potencial.

De forma a complementar este estudo sugere-se que em investigações futuras se enquadre a variável de remuneração e benefícios e que se desenvolva, em SAP-RH, um parâmetro e respectivo catálogo associado que possibilite a criação de um histórico que permita uma percepção imediata do nível hierárquico ou níveis hierárquicos que cada colaborador ocupou ao longo da sua carreira. Não obstante, afigura-se ainda necessário, a par da aplicação anual, a aplicação pontual e temporalmente espaçada do modelo aqui desenvolvido a fim de obter uma melhor compreensão acerca da gestão que é feita dos colaboradores com potencial identificado.

13.BIBLIOGRAFIA

Abbasi, S. M., & Hollman, K. ELÉTRICA. (2000). Turnover: the real bottom line. *Public Personnel Management* , 333-342.

Aguinis, ELÉTRICA. (2014). *Performance Management*. Harlow: Pearson Education Limited.

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives* , 48-64.

Armstrong, M., & Baron, A. (2007). *Achieving added value through people*. Philadelphia: Kogan Page Limited.

Bancaleiro, J. (2007). *Scorecard de capital humano: como medir o activo mais importante da sua empresa*. Lisboa: Editora RH.

Bergamini, C. ELÉTRICA. (1994). *Liderança: a administração do sentido*. São Paulo: Atlas.

Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.

Callanan, G. A., Godshalk, V. M., & Greenhaus, J. ELÉTRICA. (2010). *Career Management*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Cascio, ELÉTRICA. (2000). *Costing Human Resources: the financial impact of behavior in organizations*. Ohio: South-Western College Publishing.

Clutterbuck, D. (2012). *The talent wave: why succession planning fails and what to do about it*. Philadelphia: Kogan Page Limited.

Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review* , 76-84.

Edwards, J. E., Raju, N. S., & Scott, J. C. (2003). *The human resources program-evaluation handbook*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Heckman, R. J., & Lewis, R. E. (2006). Talent management: a critical review. *Human Resource Management Review* , 139-154.

Hiltrop, J.-M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal* , 422-430.

Jackson, R. D., Knight, S. C., Lindholm, J. E., & Rothwell, ELÉTRICA. J. (2005). *Career planning and succession management: developing your organization's talent for today and tomorrow*. Westport: Praeger Publications.

Mayo, A. (2006). *The human value of the enterprise: valuing people as assets: monitoring, measuring, managing*. London: Nicholas Brealey International.

Martocchio, J. J. (2006). *Strategic compensation: a human resource management approach*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organizations's health. *Organizational Dynamics* , 248-259.

Pimentel, D. (2012). *Sociologia da empresa e das organizações - uma breve iniciação a problemas e perspectivas*. Lisboa: Escolar Editora.

Rothwell, ELÉTRICA. J. (2010). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: AMACOM.

Taylor, S. (2010). *Resourcing and talent management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: design and methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

ANEXOS

I. GRÁFICOS

Gráfico 1: Descrição da Organização – Género.

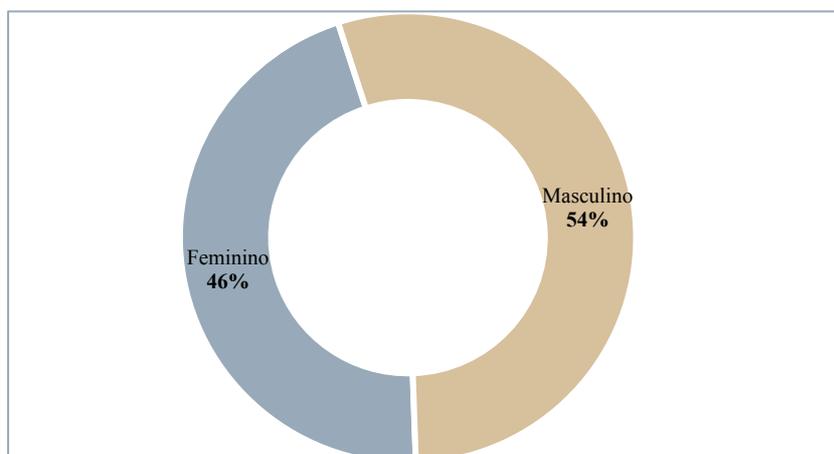


Gráfico 2: Descrição da Organização – Faixa Etária.

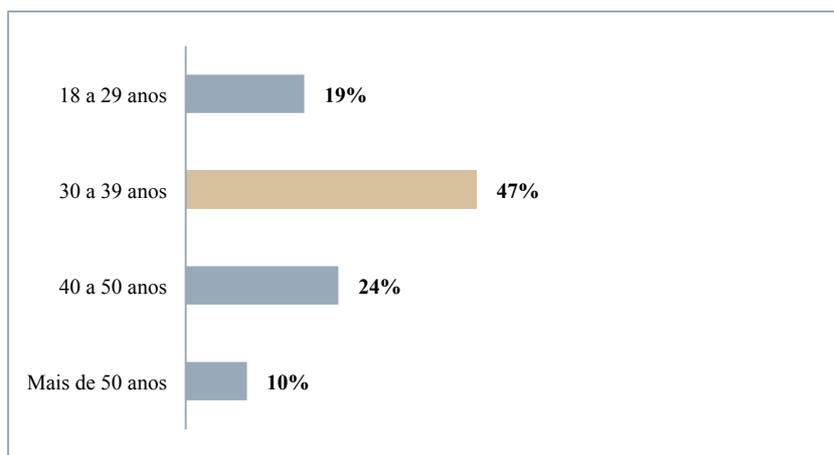


Gráfico 3: Descrição da Organização – Nacionalidade.

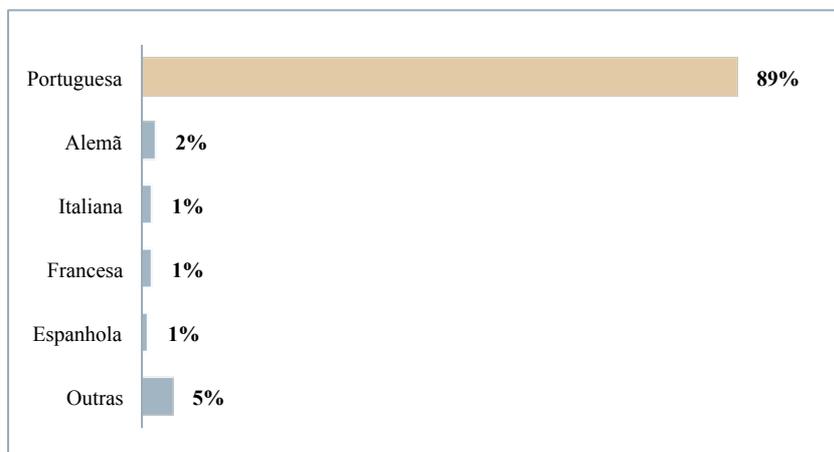


Gráfico 4: Descrição da Organização – Antiguidade.

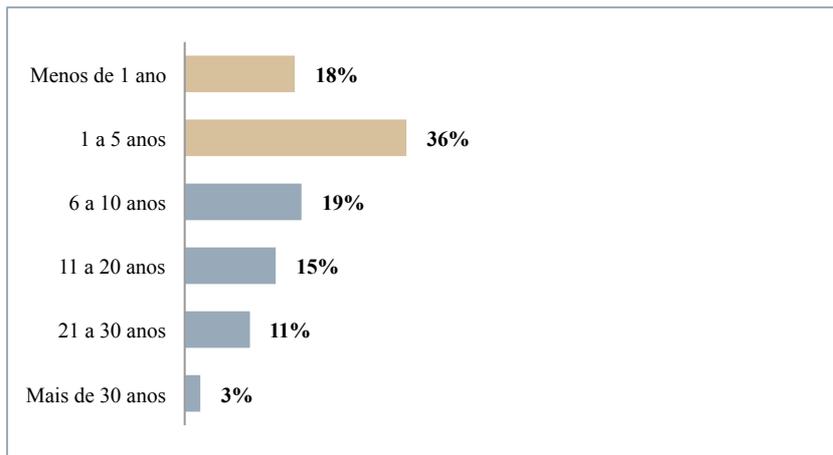


Gráfico 5: Descrição da Organização – Tipologia de Contrato.

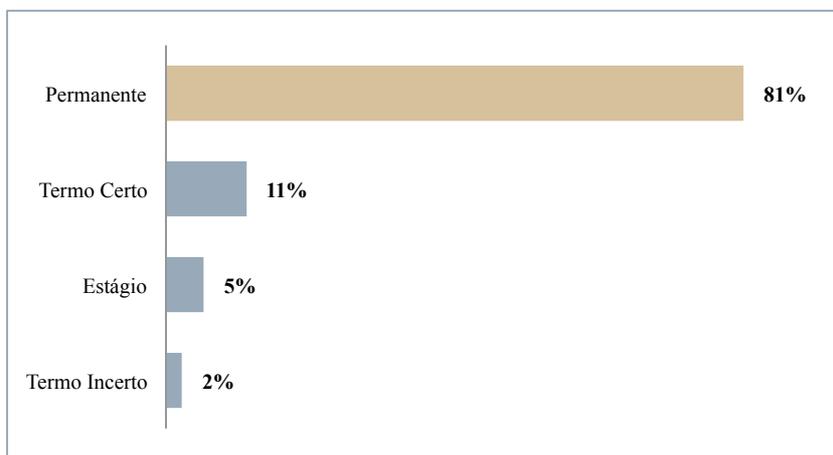


Gráfico 6a: Descrição da Organização – Habilitações Acadêmicas.

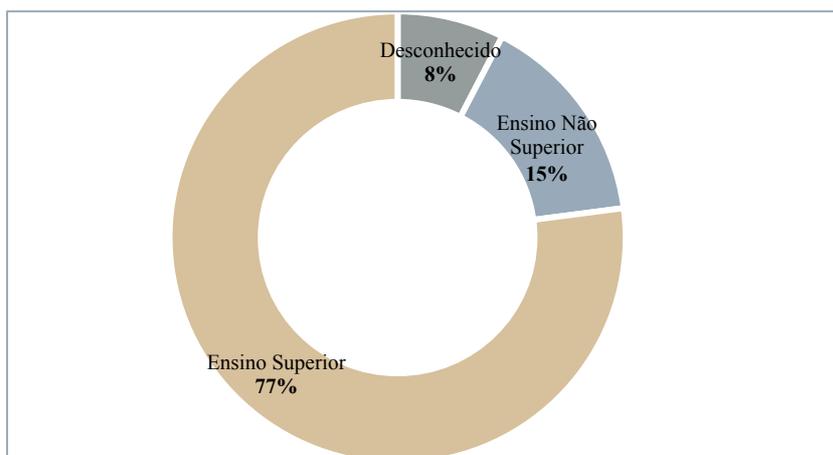


Gráfico 6b: Descrição da Organização – Habilitações Académicas.

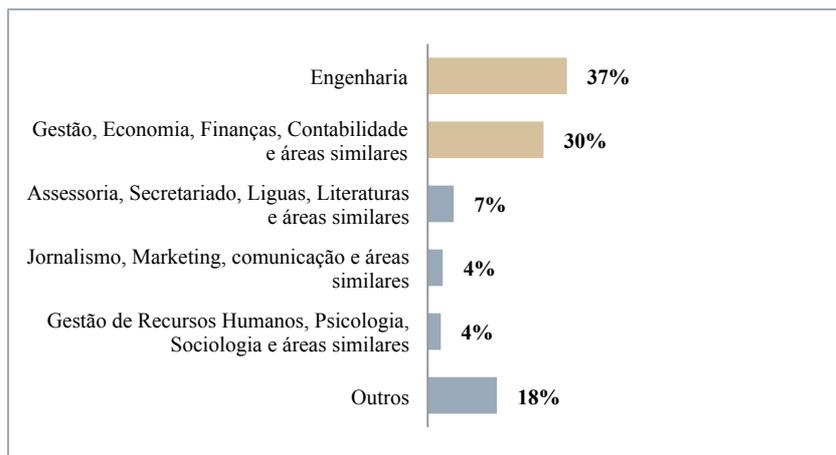


Gráfico 7: Descrição dos HUBs – Género.

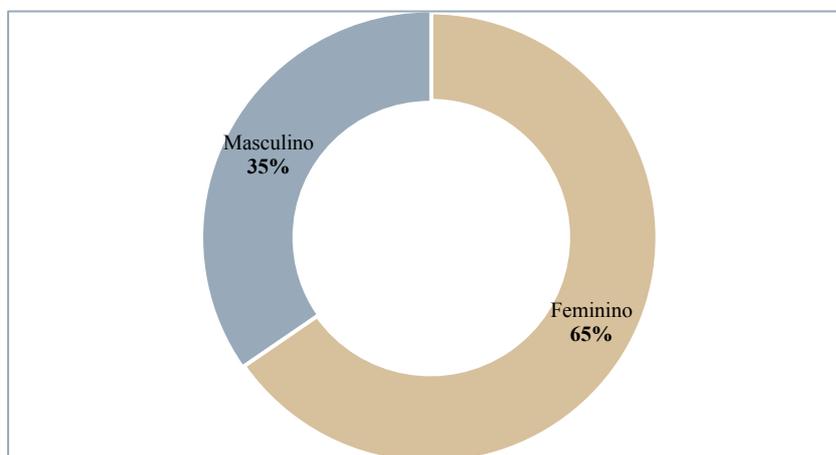


Gráfico 8: Descrição dos HUBs – Faixa Etária.

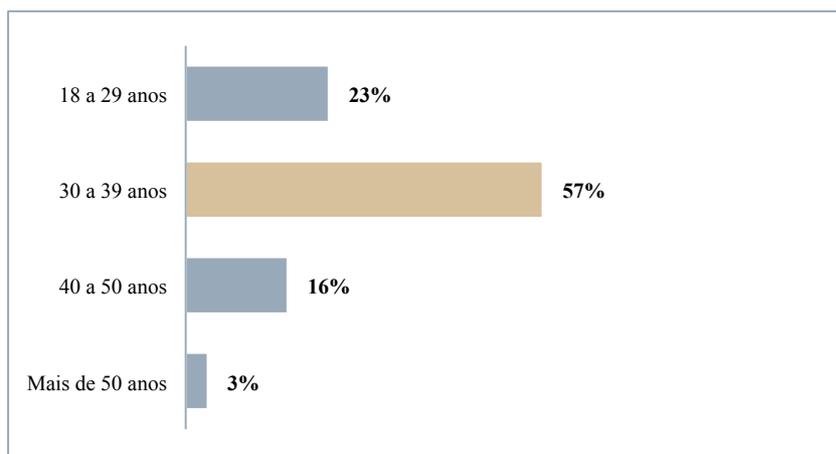


Gráfico 9: Descrição dos *HUBs* – Nacionalidade.

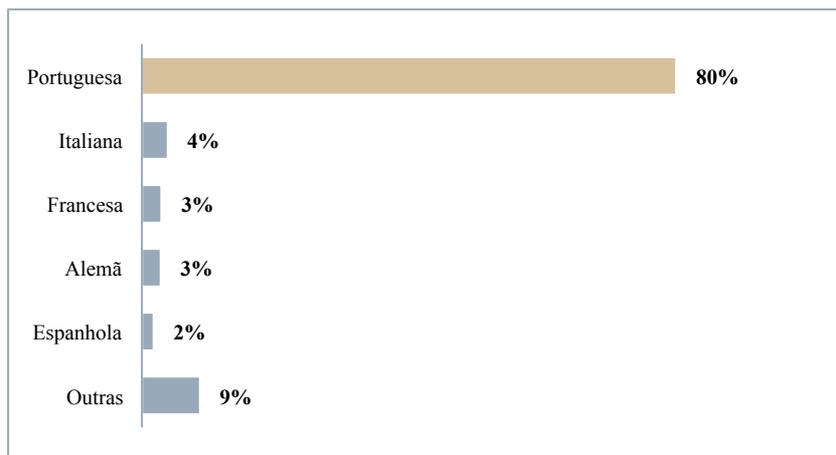


Gráfico 10: Descrição dos *HUBs* – Antiguidade.

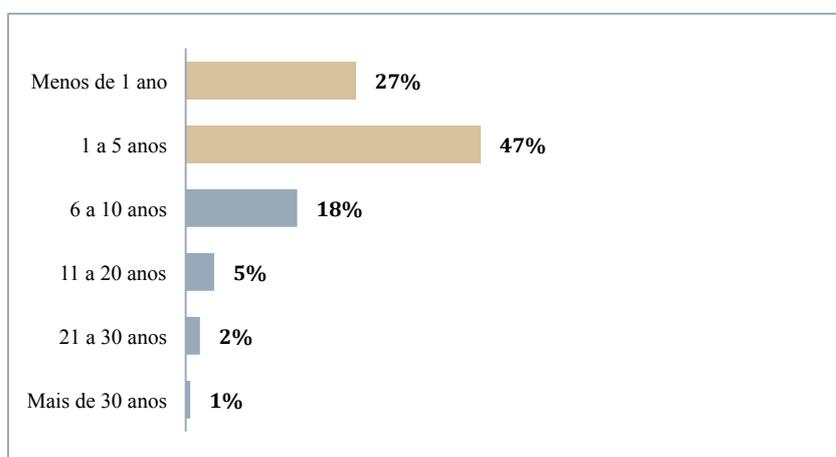


Gráfico 11: Descrição dos *HUBs* – Tipologia de Contrato.

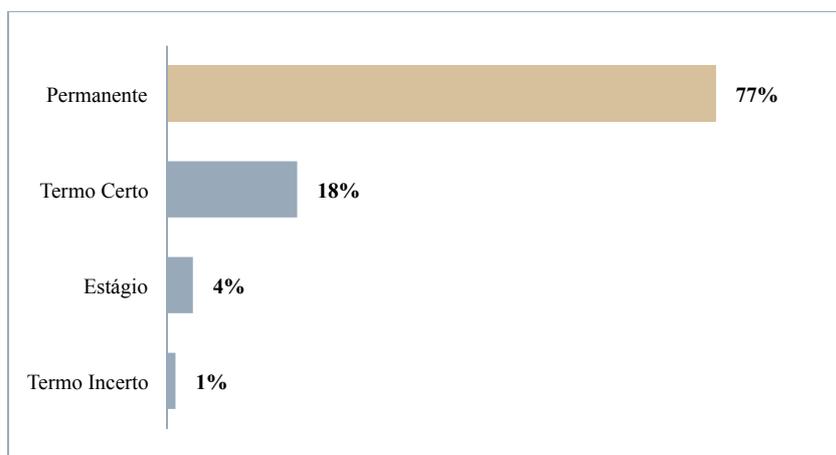


Gráfico 12a: Descrição dos *HUBs* – Habilitações Académicas.

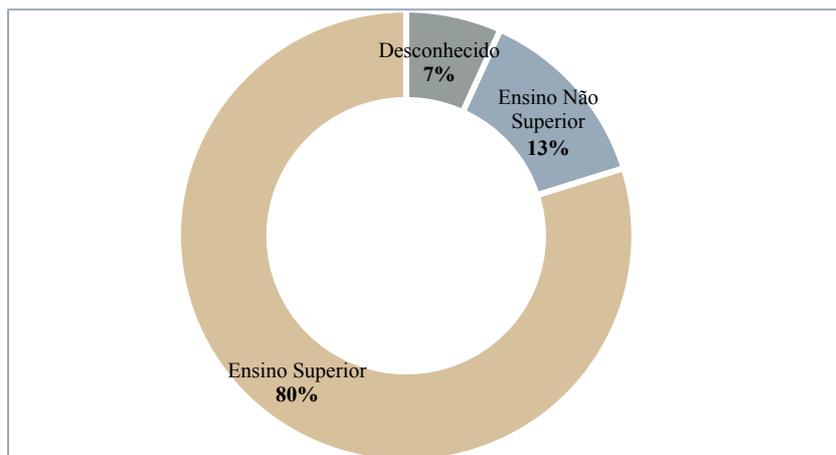


Gráfico 12b: Descrição dos *HUBs* – Habilitações Académicas.

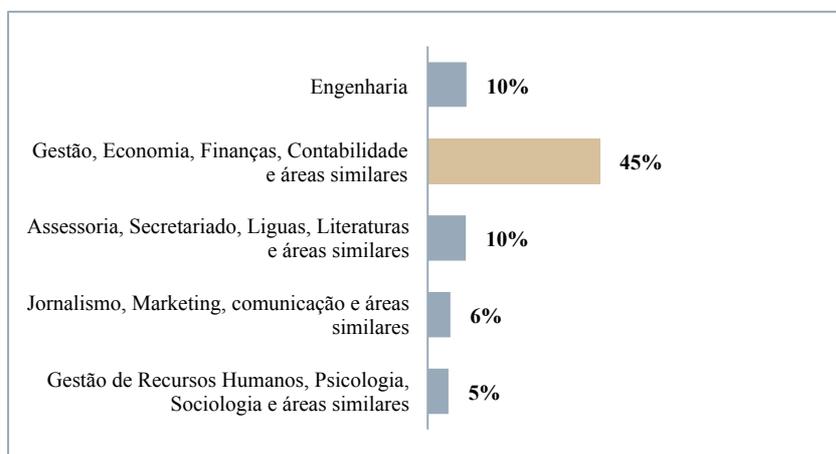
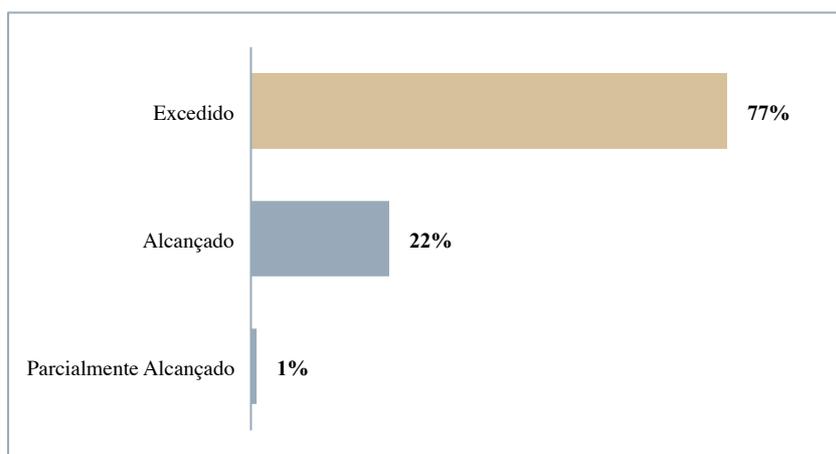
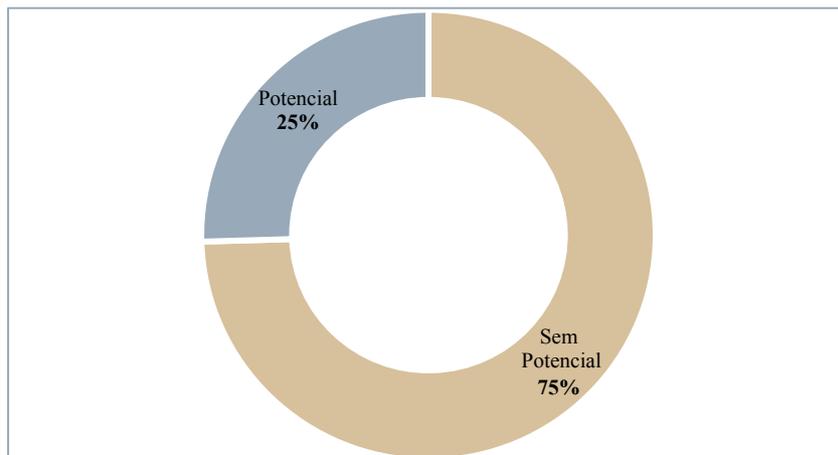


Gráfico 13: Descrição dos *HUBs* – *Performance* .



* Apenas 75% da amostra (430 colaboradores) tem informação sobre a *performance* .

Gráfico 14: Descrição dos *HUBs* – Potencial.



* Apenas 75% da amostra (432 colaboradores) tem informação sobre o potencial.

Gráfico 15: Descrição dos *DIVISIONS* – Género.

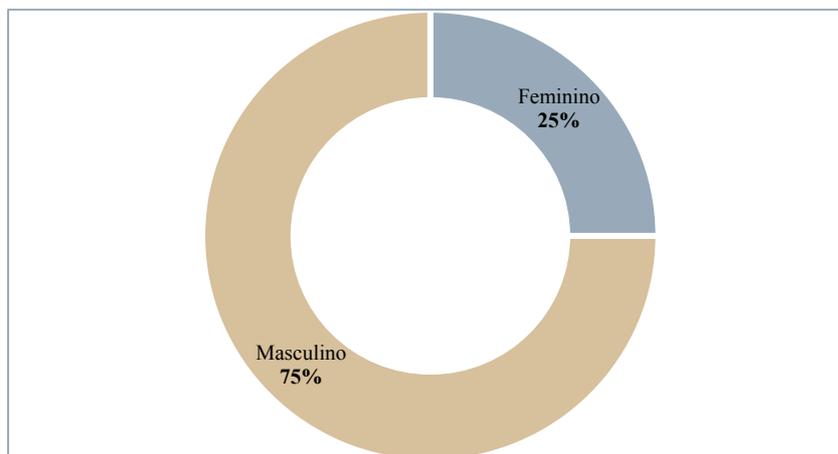


Gráfico 16: Descrição dos *DIVISIONS* – Faixa Etária.

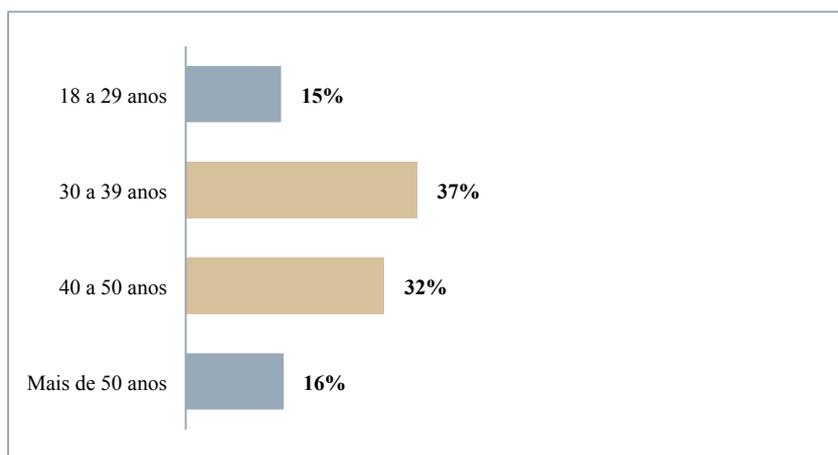


Gráfico 17: Descrição dos *DIVISIONS* – Nacionalidade.

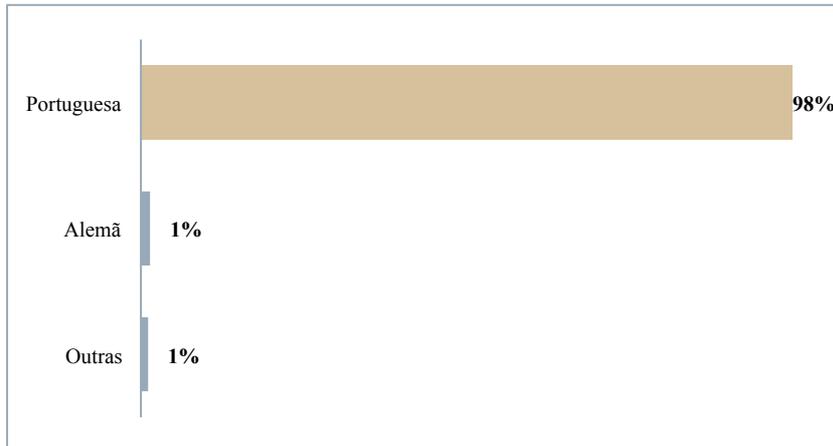


Gráfico 18: Descrição dos *DIVISIONS* – Antiguidade.

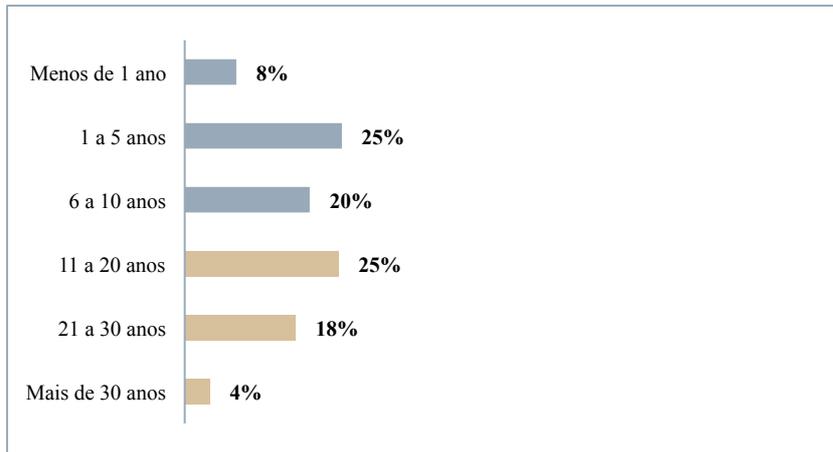


Gráfico 19: Descrição dos *DIVISIONS* – Tipologia de Contrato.

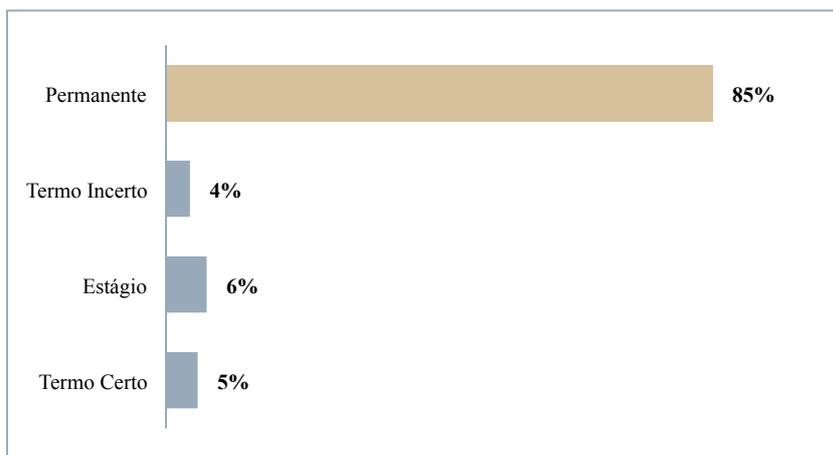


Gráfico 20a: Descrição dos *DIVISIONS* – Habilitações Académicas.

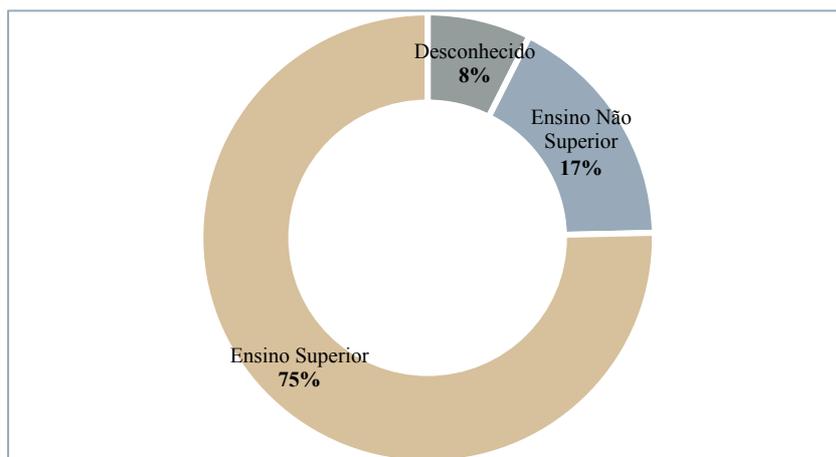


Gráfico 20b: Descrição dos *DIVISIONS* – Habilitações Académicas.

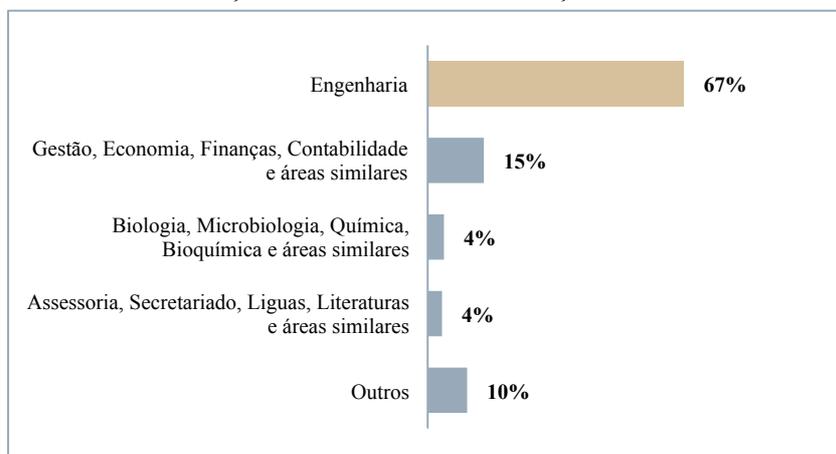
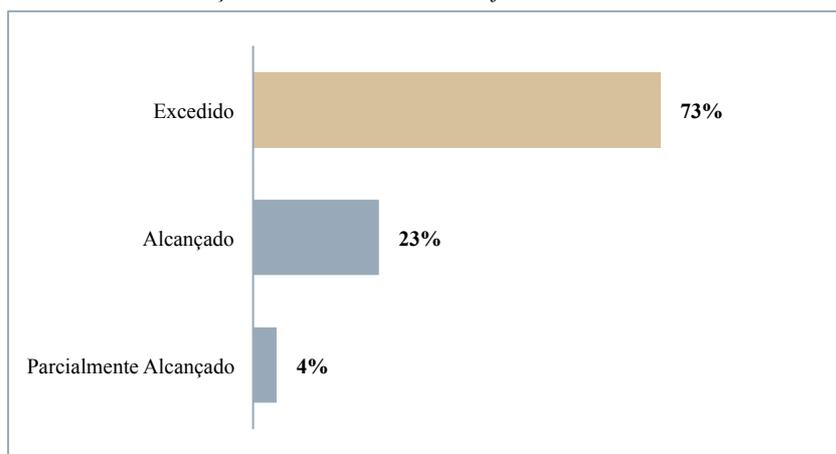
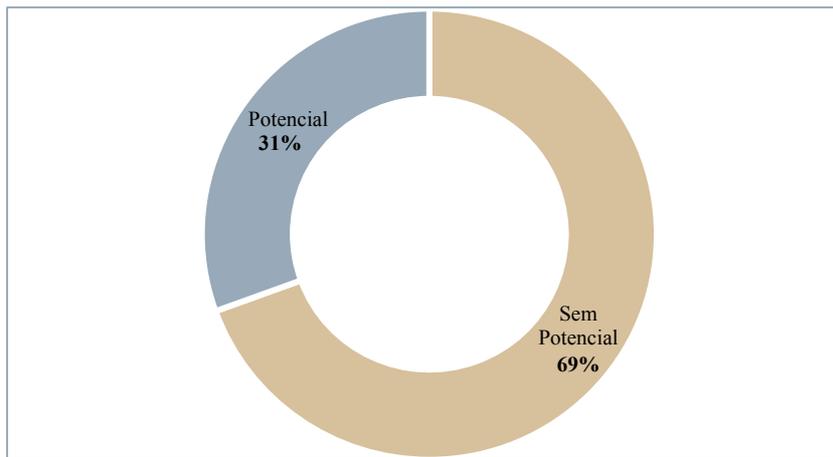


Gráfico 21: Descrição dos *DIVISIONS* – Performance .



* Apenas 79% da amostra (451 colaboradores) tem informação sobre a *performance* .

Gráfico 22: Descrição dos DIVISIONS – Potencial.



* Apenas 84% da amostra (478 colaboradores) tem informação sobre o potencial.

II. TABELAS

Tabela 1: Equações de cálculo da taxa de *turnover* bruto.

ANÁLISE DE <i>TURNOVER</i> ORGANIZACIONAL	
Taxa de <i>Turnover</i> Bruto <i>HUBs</i>	$\frac{79}{575} \times 100 = 14\%$
Taxa de <i>Turnover</i> Bruto <i>DIVISIONS</i>	$\frac{68}{568} \times 100 = 10\%$

Tabela 2: Motivações de *Turnover*.

<i>HUBs</i>		
	Valor Absoluto	Valor Relativo
Iniciativa colab. sem aviso	38	48%
Saída <i>Trainee</i>	19	24%
Mútuo acordo	7	9%
Iniciativa colab. com aviso	5	6%
Outros	10	13%
Total Geral	79	100%
<i>DIVISIONs</i>		
	Valor Absoluto	Valor Relativo
Saída <i>Trainee</i>	38	56%
Iniciativa colab. sem aviso	10	15%
Outros	20	29%
Total Geral	68	100%

Tabela 3: Relação entre *turnover* e *performance* – Questão 1.

<i>HUBs</i>		
Questão 1	Valor Absoluto	Valor Relativo
#N/A	46	58%
Parcialmente Alcançado	1	1%
Alcançado	8	10%
Excedido	24	30%
Total Geral	79	100%
<i>DIVISIONs</i>		
Questão 1	Valor Absoluto	Valor Relativo
#N/A	50	74%
Parcialmente Alcançado	3	4%
Alcançado	5	7%
Excedido	10	15%
Total Geral	68	100%

Tabela 4: Relação entre *turnover* e potencial – Questão 2.

HUBs		
Questão 2	Valor Absoluto	Valor Relativo
#N/A	44	56%
Sem Potencial	22	28%
Potencial	13	16%
Total Geral	79	100%
DIVISIONs		
Questão 2	Valor Absoluto	Valor Relativo
#N/A	51	75%
Sem Potencial	9	13%
Potencial	8	12%
Total Geral	68	100%

Tabela 5: Relação entre *turnover* e recrutamento – Questão 3.

HUBs		
Questão 3	Valor Absoluto	Valor Relativo
Até 1 ano	25	32%
2 a 5 anos	42	53%
6 a 10 anos	9	11%
11 a 20 anos	1	1%
21 a 30 anos	2	3%
Total Geral	79	100%
DIVISIONs		
Questão 3	Valor Absoluto	Valor Relativo
Até 1 ano	40	59%
2 a 5 anos	8	12%
6 a 10 anos	8	12%
11 a 20 anos	5	7%
20 a 30 anos	5	7%
Mais de 30 anos	2	3%
Total Geral	68	100%

Tabela 6: Motivação de *turnover* em antiguidades de 2-5 anos (*HUBs*) e <1 ano (*DIVISIONs*).

HUBs		
	Valor Absoluto	Valor Relativo
Iniciativa colab. sem aviso	24	57%
Saída <i>Trainee</i>	9	21%
Abandono posto trabalho	2	5%
Iniciativa colab. com aviso	2	5%
Iniciativa da empresa	2	5%
Mútuo acordo	3	7%
Total Geral	42	100%
DIVISIONs		
	Valor Absoluto	Valor Relativo
Saída <i>Trainee</i>	34	85%
Iniciativa colab. sem aviso	4	10%
Cessac. contr. term. incer	1	3%
Iniciativa da empresa	1	3%
Total Geral	40	100%

Tabela 7: Relação entre recrutamento e *performance* – Questão 4.

<i>HUBs</i>		
Questão 4	Valor Absoluto	Valor Relativo
#N/A	145	25%
Parcialmente Alcançado	4	1%
Alcançado	96	17%
Excedido	330	57%
Total Geral	575	100%
<i>DIVISIONs</i>		
Questão 4	Valor Absoluto	Valor Relativo
#N/A	57	85%
Excedido	10	15%
Total Geral	67	100%

Tabela 8: Relação entre recrutamento e potencial – Questão 5.

<i>HUBs</i>		
Questão 5	Valor Absoluto	Valor Relativo
#N/A	143	25%
Sem Potencial	322	56%
Potencial	110	19%
Total Geral	575	100%
<i>DIVISIONs</i>		
Questão 5	Valor Absoluto	Valor Relativo
#N/A	56	84%
Potencial	5	7%
Sem Potencial	6	9%
Total Geral	67	100%

Tabela 9: Distribuição de oportunidades de mobilidade.

<i>HUBs</i>		
	Valor Absoluto	Valor Relativo
Mobilidade Horizontal	130	34%
Mobilidade Vertical	32	8%
Mobilidade Vertical e Horizontal	18	5%
Sem Mobilidade	200	53%
Total Geral	380	100%
<i>DIVISIONs</i>		
	Valor Absoluto	Valor Relativo
Mobilidade Horizontal	94	19%
Mobilidade Vertical	3	0%
Mobilidade Vertical e Horizontal	5	1%
Sem Mobilidade	399	80%
Total Geral	501	100%

Tabela 10: HUBs – distribuição de oportunidades de mobilidade vs. potencial A-1 vs. performance A - Questão 7.

HUBs	#N/A		Parc. Alcançado		Alcançado		Excedido		Total	
#N/A	4	44%			2	22%	3	33%	9	100%
Sem Potencial	2	2%	2	2%	24	22%	81	74%	109	100%
Potencial	1	2%		0%	12	19%	49	79%	62	100%
Total	7	39%	2	1%	38	21%	133	74%	180	100%
DIVISIONS	#N/A		Parc. Alcançado		Alcançado		Excedido		Total	
#N/A	3	100%							3	100%
Sem Potencial	3	5%	6	10%	23	37%	30	48%	62	100%
Potencial			2	5%	3	8%	32	86%	37	100%
Total	6	6%	8	8%	26	25%	62	61%	102	100%

Tabela 11: Potencial A-1 vs. performance – Questão 9.

HUBs	#N/A		Parc. Alcançado		Alcançado		Excedido		Total	
#N/A	141	75%	1	1%	17	9%	28	15%	187	100%
Sem Potencial	2	1%	2	1%	64	23%	208	75%	276	100%
Potencial	2	2%	1	1%	15	13%	94	84%	112	100%
Total	145	25%	4	7%	96	17%	330	57%	575	100%
DIVISIONS	#N/A		Parc. Alcançado		Alcançado		Excedido		Total	
#N/A	79	83%	1	1%	3	3%	12	13%	95	100%
Sem Potencial	29	9%	16	5%	77	24%	203	62%	325	100%
Potencial	9	6%	2	1%	22	15%	115	78%	148	100%
Total	117	21%	19	3%	102	18%	330	58%	568	100%