INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Gestão de Talento na SISCOG através da aplicação da *"Nine Box Grid"*

Sandra Cristina Costa Teixeira

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora:
Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar,
ISCTE Business School

Outubro, 2022

Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Gestão de Talento na SISCOG através da aplicação da "Nine Box Grid"

Sandra Cristina Costa Teixeira

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora:

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar,

ISCTE Business School

Outubro, 2022

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradecer à minha orientadora Professora Doutora Generosa do Nascimento, pela partilha do seu conhecimento e pela sua orientação rumo ao rigor académico. O seu pragmatismo, entusiasmo, capacidade de simplificação dos temas mais complexos e persistência, foram uma verdadeira fonte inspiração e motivação nas alturas mais difíceis e permitiu a conclusão deste projeto.

Aos meus pais, por todo o esforço e apoio ao longo do meu percurso académico, bem como em todas as fases da minha vida.

Ao Mário por ser sempre um porto seguro, mas o primeiro a empurrar-me para fora da zona de conforto, mostrando o seu apoio incondicional e acreditar (mais do que eu) de que sou capaz de superar os desafios.

Por último, à SISCOG pela abertura e confiança para desenvolver o presente projeto e em especial a todos os colegas que disponibilizaram o seu tempo para participar no mesmo.

Resumo

A gestão de pessoas assume um papel cada vez mais estratégico nas organizações através de práticas cada vez mais competitivas e sustentadas, indo ao encontro dos objetivos estratégicos das organizações. Pretende-se que haja um alinhamento entre os objetivos da organização, bem como ir ao encontro das necessidades de cada um dos colaboradores. As características do contexto atual, fazem com que seja imperativo falar de Gestão de Talento como uma das principais práticas na gestão de pessoas, uma vez que tem um papel estratégico nas organizações.

A SISCOG, cujo *core business* é o desenvolvimento de *software* de gestão e planeamento de recursos, atua num mercado cada vez mais competitivo, no qual surge a necessidade de se adaptar a esta evolução e de ter práticas de gestão de pessoas que estejam alinhadas com os seus objetivos estratégicos, bem como uma ferramenta especifica focada no desenvolvimento dos seus colaboradores, de forma a aumentar a satisfação dos mesmos. Assim, o principal objetivo deste projeto é propor um modelo de gestão de talento adaptado à realidade da empresa em questão.

A ferramenta escolhida para a realização deste projeto foi o modelo "*Nine Box Grid*" o qual foi construído com base nas características da organização. A escolha deste modelo deve-se ao fato de ser simples, versátil e pragmático, sendo orientado para ação, permitindo assim uma visão global de todos os colaboradores. A revisão de literatura e o *benchmarking* realizado em empresas que atuam no mesmo sector permitiu ter também em consideração as melhores práticas implementadas no mercado.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Gestão de Talento, Nine Box Model, Tecnologias de Informação

JEL: M12 Personnel Management; Executives; Executive Compensation; M15 IT Management; M54 Labor Management

Abstract

People management assumes an increasingly strategic role in organisations given an increasingly competitive and sustained practices, meeting the strategic objectives of organisations. It aims to align the organisation's objectives and the needs of each employee. The characteristics of the current context make it imperative to talk about Talent Management as one of the main practices in people management, since it has a strategic role in organisations.

The company in which this project is developed, SISCOG, whose core business is the development of management software and resource planning, operates in an increasingly competitive market, in which arises the need to adapt to this evolution and to have people management practices that are aligned with its strategic objectives, as well as a specific tool focused on the development of its employees, in order to increase their satisfaction. Thus, the main objective of this project is to propose a talent management model adapted to the reality of the company in question.

The tool chosen for this was the "Nine Box Grid" model, which was built based on the characteristics of the organisation. The choice of this model is due to the fact that it is simple, versatile and pragmatic, being action-oriented, allowing a global vision of all employees. The literature review and the benchmarking carried out at companies operating in the same sector also made it possible to take into consideration the best practices implemented in the market.

Keywords: People Management, Talent Management, Nine Box Model, Information Technology

JEL: M12 Personnel Management; Executives; Executive Compensation; M15 IT Management; M54 Labor Management

Índice

1. Introdução 1

2. Revisão de Literatura 4

2.1 Gestão Estratégica de Pessoas 4

2.2 Gestão de Talento 12

2.3 Gestão de Talento no Sector das Tecnologias de Informação 19

3. Metodologia 23

3.1. Método 23

3.2. Técnicas de Recolha de Dados 23

3.3. Técnicas de Tratamento de Dados 24

4. Diagnóstico 25

4.1 Caracterização da Organização 25

4.2 Visão, Missão, Valores e Cultura 26

4.3 Estrutura, organização e gestão 27

4.4 Objetivos Estratégicos 27

4.5 Caracterização das Práticas de Gestão de Pessoas 29

4.6 Análise Crítica 31

4.7 Resultados das Entrevistas 34

4.8 Análise de Benchmarking 37

5.Projeto de Intervenção 38

5.1 Revisão de Competências 39

5.2 Modelo de Gestão de Talento 40

5.4 Cronograma de implementação 48

6. Conclusões 51

Referências Bibliográficas 54

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Gestão Integrada 4.0 10
Figura 2 - Diagnóstico da Cultura Organizacional da SISCOG 26
Figura 3 - Organograma da SISCOG 27
Figura 4- Análise SWOT da Organização 32
Figura 5 - Análise SWOT do Departamento de Desenvolvimento Organizacional 33
Figura 6 - Proposta de competências após revisão 40
Figura 7 - Perfil Profissional Software Engineer 44
Figura 8 - Perfil Profissional Software Tester 45
Figura 9 - Fichas de Avaliação Software Engineer e Software Tester 46

Índice de Tabela

Tabela 1 - Diferentes definições de talento no mundo do trabalho 13
Tabela 2 - Objetivos Estratégicos da SISCOG 28
Tabela 3 - Lista de benefícios da organização 31
Tabela 4 - Matriz de diagnóstico de potencial 42
Tabela 5 - Matriz de Talento SISCOG 43
Tabela 6 - Indicadores e Metas de Avaliação do Projeto 48
Tabela 7 - Cronograma de implementação 48
Tabela 8 - Custos do Projeto 49

1. Introdução

O sector das Tecnologias de Informação (TI) é uma indústria que está numa velocidade de crescimento exponencial, o que faz com o seu desenvolvimento, seja superior quando comparado com outros sectores, devido a ser um mercado extremamente competitivo, em que existe a necessidade de uma constante atualização das tendências. O sector das Tecnologias de Informação é considerado fundamental para o crescimento de um país. Desta forma, é importante assegurar que o seu desenvolvimento e crescimento a longo prazo possa ser alcançado com o menor número de obstáculos possível (Alias, Noor, & Hassan, 2014).

Esta conjuntura faz com que a expansão destas empresas seja bastante rápida e se encontrem numa situação crítica de escassez de pessoas, pois a necessidade de um conjunto de pessoas experientes é crucial para o seu desempenho e para assegurar a vantagem competitiva das organizações. A retenção dos colaboradores é um fenómeno critico neste sector. Assim, a retenção de colaboradores é uma dimensão importante quando falamos de gestão estratégica de pessoas, de forma a sustentar a vantagem competitiva das organizações, trazendo benefícios a nível de um maior desempenho operacional.

Na gestão estratégica de pessoas, é imperativo falar da gestão de talento, uma área identificada como uma das áreas mais importantes da gestão de pessoas, estando altamente dependente do contexto.

A gestão de talento emergiu da guerra pelo talento, na década de 90 e tem vindo a ser uma das áreas com maior crescimento na área de gestão. Para Siswanto, Cahyono, Monang, Aisha e Mulyadi (2021) a gestão de talento é um processo de identificação e de desenvolvimento de potencial através de um conjunto de pessoas. Na ótica de Iles et al. (2010) a gestão de talento está relacionada com a gestão de pessoas com elevado talento que são capazes de contribuir para a vantagem competitiva da organização. Apesar das diversas abordagens à gestão de talento, esta de forma geral, dá enfase à importância da identificação de talento (Björkman et al. 2013) (citado em Siswanto, Cahyono, Monang, Aisha, & Mulyadi, 2021).

Para muitas organizações a gestão de talento é um dos desafios mais críticos deste século, onde as pessoas são os ativos mais importantes das organizações (Jooss, Burbach, & Ruël, 2021). A gestão de talento está a tornar-se um fator cada vez mais importante para o desempenho e competitividade das empresas do século XXI. Por isso, é fundamental que as organizações façam o mapeamento e definam competências essenciais que vão ao encontro da estratégia da organização.

Num mercado cada vez mais competitivo, com uma rápida evolução de novas tecnologias e com métodos de trabalho cada vez mais ágeis, a empresa alvo deste estudo, a SISCOG, atravessa um momento em que precisa de se adaptar a esta evolução. A SISCOG é uma empresa que atua no setor das tecnologias de informação, dedica-se ao desenvolvimento de software para o planeamento e gestão otimizada de recursos, utilizando uma combinação de técnicas de Inteligência Artificial e de Investigação Operacional, atuando essencialmente no mercado de transportes, especificamente caminhos-de-ferro e metropolitanos. Atualmente, está numa fase de mudança e de adaptação ao novo contexto em que vivemos, tanto a nível de tecnologia utilizada nos seus produtos, mas também nas práticas de gestão de pessoas, procurando ter um alinhamento estratégico em toda a organização. Nos últimos anos, devido à rápida evolução tecnológica e também das práticas de recursos humanos, a empresa tem sentido dificuldades em atrair novos elementos, bem como, na retenção e desenvolvimento dos seus colaboradores, uma vez que se insere num mercado cada vez mais competitivo.

Ao mesmo tempo procura focar-se no desenvolvimento dos seus colaboradores, promovendo o seu desenvolvimento profissional e os seus níveis de satisfação para com a empresa, e procura também reter profissionais altamente qualificados.

Perante este contexto, o projeto surge da identificação de uma necessidade da SISCOG, em que se verifica a falta de um modelo de gestão de talento, traduzindo-se na diminuição dos níveis de satisfação dos colaboradores e de pouca capacidade de desenvolvimento e retenção dos mesmos.

Neste sentido, emerge a questão de partida para a realização deste projeto: “qual o modelo estratégico de gestão de talento a implementar no sector das tecnologias de informação?”

Desta forma, foram definidos dois objetivos: i) propor um modelo de gestão de talento direcionado para o sector das tecnologias de informação; ii) propor iniciativas que permitam o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores.

A estrutura deste trabalho apresenta-se em cinco capítulos. No primeiro é efetuada a revisão de literatura onde se abordam os seguintes temas: Gestão Estratégica de Pessoas, Gestão de Talento e quais os desafios da Gestão de Talento no sector das Tecnologias de Informação. No segundo capítulo é descrita qual a metodologia utilizada no estudo e a forma de tratamento dos dados. No terceiro capítulo é realizada a caracterização da organização, as respetivas práticas de gestão de pessoas e uma análise critica da mesma com base numa análise SWOT. No quarto capítulo é apresentada a elaboração de um modelo de gestão de talento, através da

utilização da *“Nine Box Grid”,* tendo em conta as características da organização. Por último, no quinto capítulo é apresentada a conclusão do projeto.

2. Revisão de Literatura

2.1 Gestão Estratégica de Pessoas

A gestão de pessoas tem vindo a ganhar cada vez mais relevância na literatura e a assumir um papel cada vez mais estratégico nas organizações, afastando-se da visão mais administrativa e burocrática das práticas de gestão de recurso humanos. Desde os anos 80 do século XX que se verifica a tendência de criar práticas cada vez mais competitivas e sustentadas nas organizações, a par da necessidade que estas têm em aumentar a sua *performance*. Isto faz com que a gestão de pessoas venha a ser integrada na gestão estratégica da organização, contribuindo desta forma para o aumento da competitividade. O processo de desenvolvimento de uma estratégia competitiva é definir quais os objetivos da organização e quais as políticas necessárias para o cumprimento dos mesmos (Fuertes, et al., 2020). Para Reitzig e Maciejovsky citado em Fuertes, et al. (2020) a criação de uma estratégia não é apenas uma tarefa para os executivos. A definição das práticas organizacionais deve envolver todos os níveis hierárquicos. A estratégia deve ser sustentável e criar valor para os acionistas, como também para todos os colaboradores.

A vantagem competitiva e sustentada de uma gestão estratégica de pessoas reside na detenção de recursos capazes de possibilitar a implementação de uma estratégia que acrescente valor à organização, que nenhum outro concorrente seria capaz de superar (Nunes & Reto, 2015). Uma vez que as pessoas e as práticas utilizadas na gestão são fundamentais para a criação da capacidade organizacional que viabilize o cumprimento dos objetivos estratégicos (Nunes & Reto, 2015).

Para Doz (2020) as empresas precisam de alcançar uma agilidade estratégica, serem flexíveis e adaptáveis. Segundo Khan, Soundararajan, e Shoham (2020) a agilidade é a capacidade que as empresas têm de ser flexiveis e com capacidade de adaptação para enfrentar novos desenvolvimentos, ajustando a sua estratégia e capacidade para desenvolverem novas formas de criar valor. Contudo, é necessário manterem o seu propósito e serem consistentes nos seus esforços, uma vez que a concorrência é cada vez mais diversificada e rápida. Em algumas indústrias como as de tecnologias de informação e comunicação a agilidade estratégica é já uma determinante fundamental do desempenho da organização.

Para Oehlhorn, et al. (2020) são vários os desafios que exigem que a gestão de pessoas se torne um parceiro de negócios, com um papel cada vez mais estratégico em termos de envolvimento, devendo ter uma função transversal a diversas áreas. A gestão

de pessoas eficaz é fundamental para o alinhamento estratégico (Oehlhorn, Maier, Laumer, & Weitzel, 2020).

É relevante também salientar que através de um estudo de meta-análise realizado por Combs, Liu, Hall e Ketchen (2006) citado em Nunes e Reto (2015) verificou-se que as organizações que relacionam a melhoria das suas práticas de gestão de pessoas com a *performance* organizacional, poderão melhorar 0,20 do seu desempenho organizacional.

Nunes e Reto (2015) apresentam três perspetivas que relacionam a *performance* organizacional com as práticas de gestão de pessoas: i) Perspetiva Universal, que defende um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos de alto envolvimento, para a obtenção de uma vantagem competitiva; ii) Perspetiva Contigencial, em que é defendido que o tipo de estratégia a adoptar por parte da organização depende do tipo de alinhamento desta, pois diferentes orientações competitivas corresponderão a diferentes práticas de gestão de pessoas; iii) Perspetiva Contextual, em que os fatores externos influenciam o modo como as organizações aplicam as suas práticas de recursos humanos.

Na perspetiva contigencial o alinhamento nas organizações assume um papel de elevada importância, havendo três tipos de alinhamento: i) Alinhamento vertical, que se refere à coerência entre o comportamento dos colaboradores no trabalho e os objetivos da organização; ii) Alinhamento horizontal, que defende que diferentes práticas terão resultados diferentes no aumento do desempenho, caso sejam também consistentes com outras dimensões organizacionais, como liderança, cultura ou a estrutura; iii) Alinhamento temporal, que distingue as práticas de curto-prazo, orientadas para obtenção de resultados imediatos, *versus* as de longo-prazo, orientadas para preparar a organização para mudar e ganhar viabilidade num horizonte temporal alargado.

A ideia de alinhamento entre estratégia organizacional, práticas de gestão de pessoas e *performance*, tem vindo a ser desenvolvida, nos últimos anos, com base na ideia de *line of sight,* que segundo Colvin e Boswell (2007) citado por Buller e McEvoy (2012) consiste na forma como os colaboradores compreendem os objetivos da organização e que ações são necessárias para que possam contribuir para esses objetivos. Mais recentemente Buller e McEvoy (2012) alargaram o conceito enfatizando a importância do alinhamento entre as capacidades organizacionais e a cultura, as competências e normas de grupo, os conhecimentos, *skills* e habilidades individuais (KSAs), motivação e oportunidade de participar em todas estas variáveis e a estratégia da organização.

Alinhado com esta perspetiva está o conceito de AMO *(ability, motivation and opportunity),* que defende que os colaboradores devem ter a oportunidade de participar em sistemas de trabalho de alto desempenho e se tiverem as competências e incentivos necessários, terão um desempenho melhor. Desta forma, segundo Buller e McEvoy (2012) é essencial que as organizações criem estratégias em que cada colaborador deve ter a capacidade, motivação e oportunidade para estar envolvido no cumprimento dos objectivos estretégicos da organização. Para Choi, Ravichandran, e O'Connor (2019) este envolvimento faz com que os colaboradores se concentrem na realização dos objectivos organizacionais, propocionando as oportunidades e ajudando-os a desenvolverem capacidades relevantes para a função.

Na perspetiva de Choi, Ravichandran, e O'Connor (2019) o conceito de AMO comporta três dimensões que levam as pessoas a alcançar determinados comportamentos, ou os objetivos da organização. A motivação diz estar relacionada com os incentivos para ter determinado comportamento, a oportunidade prende-se com os mecanismos contextuais e situacionais que condicionam comportamentos, e a capacidade diz respeito às competências e conhecimentos que são relevantes para o comportamento esperado.

Consequentemente, segundo Kostopoulos, Bozionelos e Syrigos (2015) citado em Khan, Soundararajan, e Shoham (2020) as organizações que têm práticas de gestão de pessoas alinhadas com o conceito de AMO têm um desempenho melhor. Hamadamin e Atan (2019) referem também que as práticas estratégicas de recursos humanos têm um impacto positivo no desempenho da empresa através do compromisso dos colaboradores.

Na opinião de Collins e Clark citado em Hamadamin e Atan (2019) a organização pode ter impacto nas competências, atitudes e comportamentos de um colaborador para ser eficiente no seu trabalho e contribuir para os objetivos da organização através das práticas de gestão de pessoas.

O ambiente VUCA diz-nos que vivemos num mundo complexo e que existem inúmeros fatores interligados, mas que não existe uma resposta pronta para lidar com esses acontecimentos (Duarte, Nascimento, & Almeida, 2019). No entanto, no contexto que vivemos atualmente o ambiente VUCA já não consegue guiar-nos e estamos a entrar num ambiente BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*) ou seja, num contexto frágil, ansioso, não-linear e incompreensível. Este novo conceito descreve um mundo onde os acontecimentos são caóticos e imprevisíveis. Alerta também para o excesso de informação a que estamos expostos e que torna cada vez mais difícil a tomada de decisão. É neste contexto de fragilidade que as empresas vivem atualmente e é necessário que estas estejam capacitadas para lidar com esta instabilidade. São

inúmeros os fatores que levam a uma mudança nas práticas de gestão de pessoas, no qual é destacado o efeito os desafios demográficos, a aceleração da globalização, o crescimento exponencial da tecnologia e as tendências sociais (Duarte, Nascimento, & Almeida, 2019).

Relativamente às alterações demográficas (idade, cultura e identidade de género) verifica-se que pessoas de diferentes gerações têm características diferentes, que se refletem na sua forma de agir, tanto na vida profissional como pessoal (Singh & Weimar, 2017) citado em (Duarte, Nascimento, & Almeida, 2019). Estamos perante um mercado de trabalho que acomoda quatro gerações diferentes ("Baby Boomers", a "Geração X", a "Geração Y" ou Milleneals, a "Geração Z"), trazendo desafios acrescidos para as organizações. Desta forma, é fundamental que as organizações mudem as suas atitudes perante o emprego dos colaboradores mais velhos criando trabalho para os mesmos e que tenham práticas que se adaptem também às gerações mais novas. Segundo Gratton (2011) até 2025, tanto homens como mulheres da Geração Y, começam a fazer sentir as suas necessidades e preocupações, uma vez que assumem cargos de autoridade e responsabilidade. Existe assim, a expectativa de que, tanto para homens como para mulheres, as suas aspirações de um equilíbrio entre trabalho e a sua vida pessoal, e de um trabalho interessante e significativo, venha a ter um impacto profundo na conceção do trabalho e no desenvolvimento de condições de trabalho mais flexíveis.

Também os desafios trazidos pela globalização irão moldar o trabalho, principalmente com o aumento dos padrões de educação em mercados emergentes, aliado ao crescimento de empresas multinacionais. Para Duarte, Nascimento, e Almeida (2019) se os fluxos migratórios consistem numa vantagem competitiva para as organizações, trazendo diversidade no que respeita aos talentos e potencial de inovação e criatividade, em contrapartida, esta diversidade conduz a desafios resultantes de um desajustamento de valores e culturas.

Outro dos aspetos abordados anteriormente como um dos fatores que implicam uma mudança nas práticas de gestão de pessoas é o crescimento exponêncial da tecnologia. Este fator faz com que o mundo se torne cada vez mais digitalizado, tornando desta forma os processos mais produtivos, através da automatização e robotização do trabalho. Segundo o World Economic Forum (2020) a adoção tecnológica terá impacto no trabalho dos colaboradores, substituindo os seres humanos por máquinas na realização de algumas tarefas. Novos dados do *Future of Jobs Survey*, sugerem que cerca de 15% da força de trabalho de uma empresa está em risco de mudar (World Economic Forum, 2020). O mesmo relatório prevê que a médio-prazo a destruição de empregos será compensada pelo crescimento de novos empregos,

chamados os “empregos do futuro”, havendo uma procura crescente de trabalhadores na área da economia verde, funções na vanguarda de dados de Inteligência Artificial, bem como novas funções da engenharia, computação em *cloud* e desenvolvimento de produtos (World Economic Forum, 2020).

Nas tendências sociais, aparecem temas como o balanço entre a vida profissional e pessoal, que tem cada vez mais relevo no panorama atual e é uma das tendências para o futuro das organizações. Torna-se fundamental as empresas terem na sua agenda questões de flexibilidade, tanto para mulheres como para homens, tendo vindo a crescer esta tendência nos homens (Gratton, 2011).

Assim, o contexto atual bem como os desafios futuros, que influenciam a forma de trabalhar e a forma como as organizações pensam, são essenciais no desenho das práticas de Gestão de Pessoas (Kowalski & Loretto, 2017).

Esta velocidade acelerada de mudança vai exigir altos níveis de adaptabilidade por parte do negócio. Esta exigência traz implicações importantes para a gestão de pessoas, fazendo com que um dos focos atuais e futuros, seja o suporte a uma cultura de adaptabilidade através de projetos pilotos e de experimentação, que permitam a aprendizagem, inovação, avaliação e capacidade de reajustamento (Gratton, 2011).

Gratton (2011) refere duas áreas críticas para o futuro da gestão de pessoas: a *Open Inovation* e a *Generation Cohesion*. A *Open Inovation* refere-se à capacidade de criar inovação a partir de fontes fora e dentro da empresa, que é vista como cada vez mais importante para a forma como o trabalho é desenhado e executado. Esta abertura à inovação permite que as empresas acompanhem as possibilidades que a tecnologia cria para elevados níveis de conectividade, ao mesmo tempo que permite que a empresa opere através de fronteiras funcionais e nacionais. A inovação estará no centro da estratégia de negócio, e a promoção de práticas formais e informais que permitam a criação de laços mais colaborativos, bem como o desenvolvimento da criatividade dos colaboradores, torna-se cada vez mais fulcral. A *Generation Cohesion* refere-se ao desafio de gerir todas as gerações presentes no mercado de trabalho, tendo em conta que apresentam valores e objetivos diferentes entre elas, e conseguir ir ao encontro das suas expectativas.

No estudo realizado pela Delloite em 2019, citado por Duarte, Nascimento, e Almeida (2019) é referido cinco princípios que deverão estar presentes nas organizações e que impactam a gestão de pessoas: (i) Propósito e Significado, pretende dar significado à vivencia das organizações e pessoas, agregando o seu trabalho com o impacto na sociedade; (ii) Ética e justiça, refere-se à utilização de informação de forma transparente e justa nas tomadas de decisão; (iii) Crescimento e Paixão, possibilidade dos colaboradores contribuírem de forma pessoal na realização da sua função; (iv)

Colaboração e relações pessoais, refere-se à necessidade de construir relações pessoais, fora do domínio digital e fomentar o espírito de equipa na organização; (v) Transparência e abertura, partilha de conhecimento na ótica do desenvolvimento pessoal e aprendizagem.

Importa também mencionar quais as dimensões que terão impacto no futuro da gestão de pessoas. As autoras Duarte, Nascimento e Almeida (2019) destacam três dimensões: i) o acesso ao talento; ii) a aprendizagem ao longo da vida; iii) a mobilização de competências.

No que respeita ao acesso ao talento, o recrutamento deve ser diversificado, deve haver mobilização de recursos internos, atração de pessoas na força de trabalho alternativa e *outsourcing* pelo incremento estratégico da tecnologia. Já na aprendizagem ao longo da vida, segundo o estudo da Deloitte em 2019 citado por Duarte, Nascimento, e Almeida (2019) as organizações precisam de mudar a forma como as pessoas aprendem e tornarem-se cada vez mais organizações aprendentes. Segundo o relatório do *World Economic Forum* (2020) o desenvolvimento e o reforço das competências e capacidades humanas, através da educação, da aprendizagem e do trabalho significativo são os principais motores do sucesso económico, do bem-estar individual e da coesão social. Na mobilização de talentos, é imperativo integrar nas equipas profissionais com competências diferenciadoras. No que diz respeito à Gestão de Pessoas, verifica-se que começam a existir movimentos que permite antecipar uma crescente preocupação com a forma como os valores e competências dos colaboradores serão integrados nas organizações (Nascimento & Duarte, 2021).

As organizações devem dar maior importância à mobilidade interna e ao desenvolvimento das suas pessoas. As organizações devem também desenvolver estratégias agressivas de atração, desenvolvimento e retenção de talento.

Com base nos principios apresentados e nas dimensões de maior impacto na gestão de pessoas, as autoras Duarte, Nascimento, e Almeida (2019) apresentam um modelo integrado de Gestão de Pessoas “Gestão de Pessoas na Era Digital - Gestão de Pessoas 4.0”.

As autoras Nascimento e Duarte (2021) defendem que este modelo consiste num conjunto de principios, tais como, a equidade, sustentabilidade e responsabilidade, que se traduzem num conjunto de práticas integradas que i) reforçam o investimento do desenvolvimento de competências através de modelos de partilha de conhecimento, que assentam em modelos colaborativos e multidisciplinares, onde se dá protagonismo aos alunos; ii) transformam os modelos educativo tradicionais em modelos transversais assentes na lógica de *Word Web Learning*; iii) adicionam às competências os dominios do *design thinking* e do pensamento critico, orientado para o desenvolvimento das

Power Skills; iv) valorizam o trabalho em conjunto entre pessoas e tecnologias; v) expandem a inteligência artificial nos processos de Gestão de Pessoas, através da utilização de forma ética, consciente e responsável, e por último, promovem uma cultura de segurança e alto desempenho (Nascimento & Duarte, 2021).

Este modelo apresenta três vetores estruturantes das organizações, que integram três domínios-chave na gestão de pessoas e três áreas de atuação, estando a dimensão humana no epicentro deste modelo.

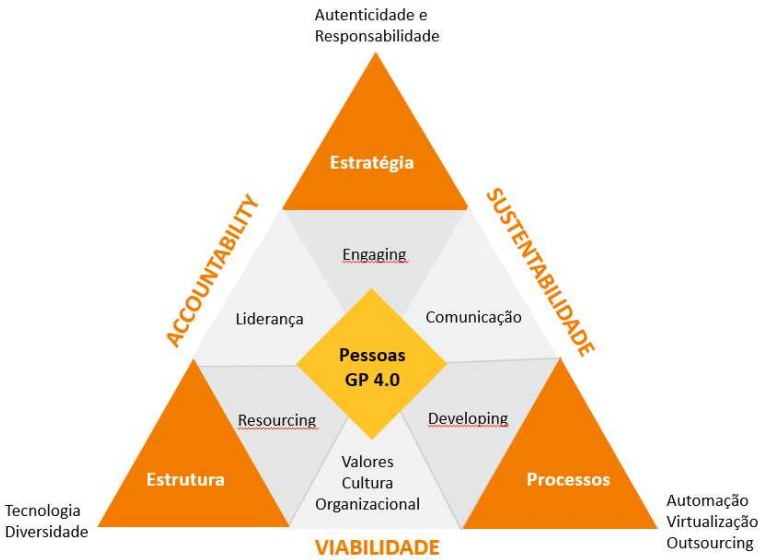

Figura 1 - Modelo de Gestão Integrada 4.0

Fonte: Adaptado de Duarte, Nascimento, & Almeida (2019, p. 40)

Nos vetores estruturantes está a estrutura, ou seja, a forma como os recursos da empresa foram alocados, na lógica de alcance dos objetos. Os processos, referem-se "ao conjunto de atividades, métodos e rotinas que as organizações empregam para a criação de produtos ou serviços" (Duarte, Nascimento, & Almeida, 2019). E por último, a estratégia, que integra um conjunto de planos, práticas e políticas, ancorada na visão da organização e com vista ao cumprimento de objetivos no futuro.

Agregados aos três vetores estruturantes, surgem três dominios-chave da gestão de pessoas: *Resourcing, Developing e Engaging*. No dominio do *Resourcing*, alinhado com o vetor da Estrutura, as autoras defendem que tem como propósito a identificação e seleção de talentos essencias para a organização. As práticas associadas que encontramos são o *Employer Branding*, Recrutamento e Seleção e a Mobilidade de Talento (Duarte, Nascimento, & Almeida, 2019).

No dominio do *Developing*, alinhado com o vetor dos Processos, as autoras caracterizam como o desenvolvimento e *empowerment* dos colaboradores e a partilha e aquisição de conhecimento. Com a perspetiva de optimização de processos, a tendência será desenvolver a gestão de pessoas, a partir de uma estrutura tecnológica ágil e flexível (Sekhar et al., 2016; Attia et al., 2014) citado em (Duarte, Nascimento, & Almeida, 2019).

Por último, o domínio do *Engaging*, está alinhado com o vetor da Estratégia, e consiste em fomentar e gerir a forma como os colaboradores se comprometem para com a organização, pela relação direta com a sua *performance* (Duarte, Nascimento, & Almeida, 2019). Como referem Hamadamin e Atan (2019) a capacidade de assegurar o compromisso dos colaboradores que promove o seu desempenho na empresa está ligada às práticas estratégicas de gestão de pessoas adotadas pela organização.

Por último, as dimensões referidas anteriormente fizeram emergir três determinantes de sucesso para este modelo: a liderança, os valores e a cultura e a comunicação. Os valores e cultura caracterizam-se por duas perspetivas distintas: a individual - que se baseia em valores éticos e de compromisso societal – e a organizacional que desenvolve uma cultura de flexibilidade, inclusão e inovação. A comunicação, que é determinada pela estratégia e pelos processos. Com o desenvolvimento tecnológico a forma de comunicar das pessoas e das organizações alterou-se, sendo fundamental uma maior preocupação com a comunicação interna e externa. Por último, aparece a liderança orientada pelo *resourcing* e *engagement* dos colaboradores. A liderança tem que levar à mudança no sentido de desenvolver estratégias que encorajem a inovação e a aprendizagem ativa das organizações, como foco no *engagment* das pessoas. Gratton (2011) defende que o planeamento estratégico e a liderança continuarão a ser cruciais para as organizações. Também o World Economic Forum (2020) afirma que a próxima década irá exigir uma liderança propositada para alcançar um futuro de trabalho que desenvolva o potencial humano e que crie prosperidade amplamente partilhada.

O desenvolvimento das pessoas pode ser considerado um investimento das empresas, que irá melhorar as competências dos seus colaboradores para obterem a vantagem competitiva (Hamadamin & Atan, 2019).

Na ótica de Claus (2019) o foco na gestão de talentos foi um esforço global para garantir que as estratégias e as atividades operacionais das práticas de gestão de pessoas, estavam cada vez mais alinhadas e orientadas para atingir uma vantagem competitiva através das pessoas. A gestão de talentos praticada por diversas organizações passou a ser percebida como um conjunto de estratégias organizacionais sustentáveis que utilizam o capital humano em benefício competitivo da organização,

bem como para que as práticas de gestão de pessoas estejam integradas e resultem na colocação de pessoas certas com as competências certas no lugar certo e com o custo certo (Claus 2013) citado em (Claus, 2019).

Desta forma, torna-se imperativo falar na gestão de talento como uma prática estratégica na gestão de pessoas, uma vez que o talento desempenha um importante papel estratégico nas organizações. Khatri et al. (2010) citado em Dahiya e Rath (2021) afirma que a gestão de talento é um quadro de processos de gestão de pessoas coeso que ajuda a organização a tomar decisões informadas para alcançar os seus objetivos estratégicos. A gestão de talento tem também como objetivo contribuir para o aumento de desempenho organizacional e consequentemente aumentar a competitividade, como também construir uma relação mutuamente benéfica entre a organização e os seus colaboradores, permitindo que estes possam desenvolver-se ao longo da sua carreira, estando aptos para enfrentar os desafios que as organizações têm que ultrapassar.

2.2 Gestão de Talento

No conceito de gestão de talento é fundamental referir a definição de talento para as organizações, sendo que não existe um consenso fundamental por parte dos vários autores sobre o significado de talento nas organizações. Na tabela 1 são apresentadas algumas definições de alguns dos autores sobre o tema.

Tabela 1 - Diferentes definições de talento no mundo do trabalho

Fonte	Definição de Talento
Gagné (2000)*	"(…) domínio superior de habilidades ou competências desenvolvidas sistematicamente" (p. 67)
Williams (2000)*	"descreve as pessoas que fazem uma das seguintes coisas: demonstrar regularmente capacidade excecional – e realização – quer através de um leque de atividades e situações, quer dentro de um campo especializado e estreito de especialização; indicam consistentemente uma elevada competência em áreas de atividade que sugerem fortemente capacidades comparáveis e transferíveis em situações em que ainda não foram testadas e se revelaram altamente eficazes, ou seja, potencial." (p. 35)
Stahl et al. (2007)*	"um grupo selecionado de colaboradores – aqueles que estão no topo em termos de capacidade e desempenho – em vez de toda a força de trabalho". (p. 4)
Ulrich (2007)*	"Talento é igual a competência [capaz de fazer o trabalho] vezes compromisso [disposto a fazer o trabalho] vezes contribuição [encontrar significado e propósito no seu trabalho]" (p. 3)
Tansley, Harris, Stewart e Turner (2006)*	"O talento pode ser considerado como um conjunto complexo de habilidades, conhecimento, capacidade cognitiva e potencial dos colaboradores. Os valores dos colaboradores e as preferências de trabalho também são de grande importância." (p. 2)
González-Cruz et al. (2009)*	"Um conjunto de competências que, sendo desenvolvidas e aplicadas, permitem que a pessoa desempenhem um determinado papel de uma forma excelente." (p 22)
Silzer e Dowell (2010)*	"(...) em alguns casos, "o talento" pode referir-se a toda a população dos trabalhadores." p. 14)
Bethke-Langenegger (2012)*	"entendemos o talento de ser um daqueles trabalhadores que garantem a competitividade e o futuro de uma empresa (como especialista ou líder) através da sua qualificação e conhecimento específicos organizacionais/profissionais, das suas competências sociais e metódicas, e dos seus atributos característicos, como o desejo de aprender ou realizar orientações" (p. 3)
Nijs et al (2014, p. 182)**	"Talento refere-se ao desenvolvimento sistemático inato das capacidades dos indivíduos que se destacam em actividades que eles gostam, acham importantes, e em que querem investir energia."
Lopez, Catica e Parra (2018)	"O talento procura não só alcançar os objectivos de uma organização, mas também alcançar os objectivos pessoais que asseguram a realização pessoal de cada indivíduo e a sua satisfação com a vida."
Tobon & Luna-Nemecio (2021)	"O talento, na perspectiva socioformativa, dá pleno sentido à existência porque implica um alto nível de trabalho, disciplina, perseverança, formação, e trabalho colaborativo com outros, incluindo o desenvolvimento de competências."

Fonte: *Adaptado de (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013);

Quando falamos em talento, é necessário referir duas abordagens diferentes ao tema. Existe a abordagem objetiva que define talento como uma capacidade natural, através do domínio de competências desenvolvidas sistematicamente, associando o talento com compromisso e motivação (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013), bem como o conjunto de competências, aptidões e atitudes ou comportamentos de um individuo. Para Michael *et al.* (2001) citado em Gallardo-Gallardo, Dries, e González-Cruz (2013) o talento é a soma das capacidades de uma pessoa – dos seus dons intrínsecos, habilidades, conhecimentos, experiência, inteligência, julgamento, atitude, carácter e impulso, onde se inclui também a sua capacidade de aprender e crescer.

Dentro desta abordagem objetiva coexistem várias sub-abordagens e que devem ser vistas como complementares. Assim, numa sub-abordagem focada no potencial dos indivíduos, Tansley *et al.* (2007) citado em Gallardo-Gallardo, Dries, e González-Cruz (2013) defende que o talento consiste nos indivíduos que podem fazer

a diferença no desempenho organizacional, através da sua contribuição imediata ou a longo prazo, demonstrando altos níveis de potencial.

Sendo a abordagem objetiva a mais próxima do significado real de talento, a abordagem subjetiva, é a mais predominante nas práticas organizacionais (Iles, Preece, *et al.*, 2010) citado em (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013). A abordagem subjetiva inclui o talento em todas as pessoas da organização. De acordo com esta abordagem todos os colaboradores têm os seus pontos fortes e podem potencialmente criar valor acrescentado para a organização (Buckingham & Vosburgh, 2001) citado em (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013). Dentro desta abordagem Ulrich e Smallwood (2012) defendem que para um colaborador ser percebido como talentoso pressupõe-se que assegure a competitividade e o futuro de uma empresa (como especialista ou líder), através de um conjunto de competências, compromisso e sentido de contributo, tornando-se desta forma mais produtivo auxiliando a organização a ser mais capaz de se adaptar à mudança, às expectativas dos clientes e mais competitiva em relação aos concorrentes.

Esta abordagem traz também duas perspetivas diferentes sobre o talento. Uma abordagem inclusiva é uma consideração mais humanista (Iles et al., 2010) citado em (Dahiya & Rath, 2021). Já Buckingham e Vosburgh (2001); Swailes, Downs, e Orr, (2014); Yost e Chang (2009) citado em Adebola (2019) acreditam que, na medida em que existe, é dirigida a toda a força de trabalho na organização. Para Thunnissen (2016) esta abordagem centra-se nos talentos de todos os colaboradores. Buckingham e Vosburgh (2001) citado em Gallardo-Gallardo, Dries, e González-Cruz (2013) acrescenta que todos os colaboradores têm as suas mais-valias e conseguem criar valor para a organização.

A perspetiva exclusiva, é mais elitista e foca-se numa pequena percentagem da força de trabalho, ou seja, foca-se em colaboradores que são considerados estrategicamente importantes para a organização (Dahiya & Rath, 2021). Para Tansley et al. (2007) citado em Gallardo-Gallardo, Dries, e González-Cruz (2013) são os indivíduos que podem fazer a diferença no desempenho organizacional, quer através da sua contribuição imediata, quer a longo prazo, demonstrando elevados níveis de potencial.

Com base nestas duas abordagens, surge a hipótese colocada por Stahl, Björkman e Morris (2012b) citado em Adebola (2019) da possibilidade de uma abordagem híbrida, que combina filosofias inclusivas e exclusivas. Embora pesquisas do *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD, 2012) mostrem que cerca de 40% das empresas afirmaram ter programas de talento que abrangem a maioria ou todos os colaboradores (Adebola, 2019) e Swailes (2013a) citado em (Adebola, 2019)

alegam que a maioria das organizações têm programas de talento que se baseiam em abordagens exclusivas e que a gestão de talento inclusiva é fundamentalmente diferente, apelando a características muito diferentes para cada indivíduo.

Devido às várias definições e abordagens de talento, para Caracol, Palma, Lopes, e Sousa (2016) é necessário uma correta conceitualização e identificação do talento detido na organização para que seja possível otimizar o investimento no capital humano e consequentemente criar planos de desenvolvimento e retenção adequados, para que estes contribuam de forma positiva para o desempenho organizacional.

Segundo Becker et al. (2009) citado em (Caracol, Palma, Lopes, & Sousa, 2016) o talento deve ser operacionalizado de forma situacional e deve estar de acordo com a cultura, o ambiente, o tipo de trabalho, mas, sobretudo, com os propósitos de negócio, assumindo uma abordagem segmentada e estratégica. Destaca-se assim, a importância do alinhamento das políticas, processos e práticas de gestão de pessoas com as variáveis organizacionais, de forma que a área de gestão de pessoas se torne mais estratégica (Lewis & Heckman, 2006).

Para Gagné (2010) a motivação dos colaboradores desempenha um papel crucial no processo de desenvolvimento do talento, uma vez que o seu desenvolvimento requer uma procura contínua pela excelência. Partindo da premissa que o talento pode ser adquirido e/ou potencializado, e tendo como objetivo aumentá-lo, de forma a geri-lo melhor, com benefícios claros para a organização e para que seja também orientado ao nível de carreira de cada indivíduo, devem ser implementadas estratégias e práticas de atuação como a formação, gestão de competências, lançamento de desafios e/ou experiências em liderança, rotação de funções, *coaching*, *mentoring* (Dries & Pepermans, 2008).

Para os colaboradores com talento, o desenvolvimento significa orientação, *feedback* e aconselhamento. O propósito é evidenciar o melhor dos trabalhadores (Meyers et al., 2013) e colocá-los em posições onde possam ser desafiados a desenvolver o seu potencial (Buckingham, 2005; Yost & Chang, 2009) citado em (Caracol, Palma, Lopes, & Sousa, 2016).

Torna-se cada vez mais evidente, perante as atuais circunstâncias, a necessidade da implementação de programas de desenvolvimento de talento, que possam ser úteis na identificação de potenciais talentos e na retenção de colaboradores (Dahiya & Rath, 2021). Os colaboradores ao serem integrados nestes programas, é-lhes permitido aperfeiçoarem as suas competências, flexibilizar o seu perfil profissional, tornando-se mais capazes de enfrentar com sucesso os desafios do mercado, reforçando a sua posição na organização (Caracol, Palma, Lopes, & Sousa, 2016).

Partindo da proposição que as políticas, processos e práticas de gestão de talento existentes na organização influenciam a perceção do talento interno, as autoras Caracol, Palma, Lopes, e Sousa (2016) admitem que a identificação do talento detido na organização consiga otimizar o investimento no capital humano e criar planos de desenvolvimento e retenção adequados, que contribuam de forma positiva para o desempenho organizacional. Consequentemente Gallardo-Gallardo, Dries, e González-Cruz (2013) afirmam que os colaboradores identificados como talentosos, são colaboradores com alto potencial e desempenho.

Assim, é necessário fazer referência a uma segunda proposição de Caracol, Palma, Lopes, e Sousa (2016) que referem que a organização percebe os trabalhadores com elevado potencial como talentosos. Em que o potencial é definido como uma estrutura inobservável (Yost & Chang, 2009) que permite aos colaboradores desenvolverem-se para um nível de proficiência superior ao atual (Pepermans, Vloeberghs e Perkisas, 2003) citado em (Caracol, Palma, Lopes, & Sousa, 2016).

Importa também fazer referência à proposição dos trabalhadores de alto desempenho vistos como talentosos (Caracol, Palma, Lopes, & Sousa, 2016) que são colaboradores que estão posicionados no topo em termos de capacidade e resultados.

É necessário também fazer referência à gestão de talento que emergiu no mundo dos Recursos Humanos há duas décadas atrás (nos anos 90) impulsionada pela Guerra de Talentos (Michaels *et al*., 2001) citado em (Claus, 2019). Ao longo da última década, a gestão de talento tem vindo a ser uma das disciplinas que teve um dos maiores crescimentos na área da gestão (Collings, Scullion, & Vaiman, 2015) citado em (Gallardo-Gallardo, Thunissen, & Scullion, 2019).

A gestão de talento pode ser descrita como as atividades e processos que envolvem a atração sistemática, identificação, desenvolvimento, envolvimento, retenção e implantação de talentos que são de particular valor para uma organização para criar sucesso estratégico sustentável (Gallardo-Gallardo, Thunissen, & Scullion, 2019). Para Khatri et al. (2010) citado em Dahiya e Rath (2021) a gestão de talento é um quadro de processos de gestão de pessoas fortemente coesos que ajudam a tomar decisões informadas, para apoiar os objetivos estratégicos da organização.

Na opinião de Collings e Mellahi (2009) a gestão de talento precisa de identificar as “posições estratégicas-chave” e preencher estas posições através do desenvolvimento de talentos certos, compostos por colaboradores de elevado potencial e alto desempenho (Dahiya & Rath, 2021). As organizações que cuidam das aspirações de carreira dos colaboradores encontrarão colaboradores mais motivados e contribuirão para a organização (Collings, 2014) citado em (Dahiya & Rath, 2021).

A gestão de talento foi caracterizada como um fenómeno (Dries 2013) que está altamente dependente do contexto. Para Gallardo-Gallardo, Thunissen, e Scullion, (2019) a gestão de talento não poder ser considerada como um fenómeno independente, uma vez que é implementada dentro de uma organização e esta, por sua vez, faz parte de uma sociedade/contexto mais amplo. Esta declaração está de acordo com os modelos de gestão de pessoas que alegam que tanto os fatores internos como externos influenciam os sistemas estratégicos de gestão de pessoas. Externamente, a gestão estratégica de pessoas é influenciada pelos mecanismos do mercado e internamente é influenciada pela cultura organizacional. Para Paauwe e Boselie (2003), os interesses, valores e normas dos envolvidos têm impacto nas escolhas feitas em relação à estratégia de gestão de pessoas pretendida. Além disso, os novos modelos conceptuais por exemplo, Vandenabeele, Leisink e Knies (2013) citado em (Gallardo-Gallardo, Thunissen, e Scullion (2019) reforçam o impacto contínuo não só do contexto organizacional, mas também dos seus *stakeholders* interrelacionados em cada fase do processo de gestão de pessoas.

A gestão de talento é designada por vários autores como uma forma eficiente de atrair, identificar, desenvolver, comprometer, reter e implementar talentos numa organização Farndale, et al. (2010) citado em (Dahiya & Rath, 2021). O verdadeiro desafio de gestão de talento é sobre o compromisso de realmente fazer a diferença na vida das organizações e do seu talento.

Apesar das diferentes definições e perspetivas sobre a Gestão de Talento, existe uma concordância no que diz respeito ao propósito e aos resultados desejados da gestão de talento. Independentemente da perspetiva, vários autores concordam que a gestão de talento é vista como um processo de transformação de *"input-output"*, que tem como principal objetivo atrair, desenvolver, incentivar e reter talentos de forma a melhorar o desempenho organizacional e competitividade (Dahiya & Rath, 2021).

A gestão de talento projeta e otimiza processos para servir as necessidades competitivas do capital humano da organização como o principal cliente da Gestão de Pessoas.

No entanto, a opinião de Dahiya & Rath (2021) a investigação sobre a gestão de talento ainda não oferece soluções adequadas às organizações para que sejam aplicadas práticas eficazes de gestão de talento.

O principal desafio que se coloca na gestão de talento é que as organizações consigam deter o talento no tempo certo e no local certo, com as competências e motivações necessárias, em todos os níveis e em todas as localizações da empresa (Guthridge, Komm, & Lawson, 2008). As organizações estão a evoluir e os

colaboradores exigem aprendizagem ao longo da vida, empregabilidade e uma gestão de talentos sustentável (Dahiya & Rath, 2021).

A complexidade sem precedentes do contexto empresarial atual – marcado pela globalização, tecnologia e mudanças socioeconómicas, geopolíticas e demográficas mais amplas aumenta a necessidade de concentração na identificação, atração, recrutamento, desenvolvimento e retenção de talento para navegar nos desafios do mesmo (Claus, 2019; Reiche, Lee, & Allen, 2019; WEF, 2016) (Gallardo-Gallardo, Thunissen, & Scullion, 2019). Se no início a gestão de talento era percebida como uma situação de perda para organização, hoje em dia é sobre como envolver e reter os colaboradores que são valiosos para a empresa, oferecendo-lhes uma experiência que faça com que queiram ficar na organização (Claus, 2019). Para Dries (2013) citado em Gallardo-Gallardo, Thunissen, e Scullion (2019) os talentos são vistos como recursos estratégicos únicos e centrais para se alcançar uma vantagem competitiva sustentada. É necessário repensar a proposta de valor da gestão de pessoas e redesenhar a gestão de talento focando-se na experiência do colaborador e procurar ter práticas de gestão de talento que sejam benéficas tanto para os colaboradores como para o empregador (Claus, 2019).

Enquanto a gestão de pessoas inclui práticas relacionadas com os colaboradores, a gestão de talento está mais focada em questões estratégicas do negócio e visa os colaboradores de alto potencial (Dahiya & Rath, 2021).

A gestão de pessoas e do talento deve afastar-se de uma mentalidade *"one program fits all*" e pensar em construir uma arquitetura de gestão de talento organizacional que permita personalizar programas para segmentos específicos de colaboradores (Claus, 2019). A arquitetura deve estar relacionada com a criação de uma experiência de colaborador através de soluções de gestão de pessoas que estejam no cruzamento das necessidades e expectativas dos colaboradores e dos requisitos de talento da organização. A nova arquitetura de gestão de talento deve ser personalizada, simples, autêntica, responsiva e transparente. Papierno, Ceci, Makel e Williams (2005) defendem que a gestão de talento deve ser dinâmica e adaptável ao contexto e/ou ao colaborador (Caracol, Palma, Lopes, & Sousa, 2016).

A gestão de talento está a evoluir muito rapidamente para uma nova mudança de paradigma como resultado do aparecimento da 4ª revolução industrial. A 4ª revolução industrial criou mudanças dinâmicas e complexas criando desafios de gestão de talento a diferentes níveis (Claus, 2019). A atual 4ª revolução industrial é sobre a "experiência" dos funcionários e a criação de organizações onde as pessoas querem aparecer e contribuir (Morgan, 2017) citado em (Claus, 2019).

Os colaboradores identificados com elevado potencial e que têm talento extra, se não forem devidamente reconhecidos financeiramente e não-financeiramente (Boxall, 2013), têm maior probabilidade em deixar a organização (Dahiya & Rath, 2021). Assim, a gestão de talento deve promover o estabelecimento de uma cultura que assegure o seu desenvolvimento (Caracol, Palma, Lopes, & Sousa, 2016).

Ao alinhar as expectativas e as necessidades da organização e do colaborador, acredita-se que a retenção do trabalhador talentoso possa ser alavancada, na medida em que ele, sujeito a planos de desenvolvimento de competências, detém uma perceção de sucesso futuro (Huselid, 1995; Paré, Tremblay, & Lalonde, 2001) citado em (Caracol, Palma, Lopes, & Sousa, 2016).

Neste âmbito, o desenvolvimento de competências é fundamental, na medida em que fornece estruturas inerentes às oportunidades (Cappelli & Keller, 2014), e se crê poderem influenciar, de forma positiva, o desempenho organizacional citado em (Caracol, Palma, Lopes, & Sousa, 2016).

Segundo o Relatório *Jobs of the Future* (World Economic Forum, 2020) embora o conjunto de competências não sejam um pré-requisito para fazer uma transição de emprego, a produtividade a longo prazo dos colaboradores é determinada pelo seu domínio de competências-chave. Assim, foram identificadas, pelo World Economic Forum (2020), 15 competências-chave para o ano de 2025, sendo elas: pensamento analítico e inovação; aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem; capacidade de resolução de problemas complexos; pensamento crítico e de análise; criatividade, originalidade e iniciativa; liderança e capacidade de influencia social; uso tecnológico, monitorização e controlo; programação e design tecnológico; resiliência, tolerância ao stress e flexibilidade; raciocínio, resolução de problemas e idealização; inteligência emocional; *troubleshooting* e experiência de utilizador; orientação para o serviço; sistema de análise e avaliação e persuasão e negociação.

A gestão de talento é critica para todas as organizações e deve ser considerada como uma parte estratégica da empresa para continuar a ser competitiva e alcançar a produtividade organizacional (Dahiya & Rath, 2021).

2.3 Gestão de Talento no Sector das Tecnologias de Informação

As empresas que atuam no sector das Tecnologias de Informação (TI) focam-se na tecnologia informática e oferecem serviços ou produtos relacionados com estas tecnologias. As empresas neste sector estão em constante desenvolvimento e com uma velocidade de crescimento e mudança superior aos outros sectores, devido ao mercado extremamente competitivo em que se encontram e à necessidade de estarem a par das

tendências e inovações. Este contexto, exige que estas empresas estejam preparadas para se adaptarem rapidamente ao meio que as envolve, bem como se anteciparem relativamente à sua concorrência.

Elmer (2005) citado em Latuka e Selivanovskikh (2016) afirma que a tecnologia está a tornar-se cada vez mais crítica para o sucesso de todas as organizações e para o crescimento económico nacional. O desenvolvimento tecnológico e a capacidade de uma empresa de alavancar a tecnologia de forma eficaz e rápida impulsionam o processo de globalização. Assim, a indústria de TI é uma das indústrias mais robustas do mundo e tem aumentado a produtividade, particularmente no mundo desenvolvido, sendo um dos principais motores do crescimento económico global (Economy Watch 2010) citado em (Latuka & Selivanovskikh, 2016).

Na opinião de Zang (2011) o conhecimento das empresas de TI está todo no cérebro dos seus colaboradores, assim, estes são a verdadeira fonte de riqueza das empresas. Os colaboradores, com os seus conhecimentos e competências estão a tornar-se um fator cada vez mais importante no desempenho e na competitividade das empresas do século XXI (Nosan & Nazarenko, 2021).

Assim, um conjunto de pessoas com talento e experientes é fundamental para a realização das funções (Alias, Noor, & Hassan, 2014) e consequentemente para a vantagem competitiva das organizações. O fenómeno generalizado da transformação digital veio trazer a necessidade de mudanças estruturais nas organizações, incluindo a necessidade de os profissionais assumirem novas funções, fora do tradicional (Cabot & Gagnon, 2021). Esta transformação fez também com que as organizações tivessem que encurtar o ciclo de vida de determinadas funções, fazendo com que os profissionais mudassem a forma de pensar relativamente ao horizonte temporal das suas carreiras (Cabot & Gagnon, 2021).

No que diz respeito aos desafios de gestão de pessoas, parece estar em causa um desalinhamento dos recursos humanos com o sector de TI, devido à evolução dos papeis no sector das tecnologias de informação, da falta de diversidade de mão-de-obra e elevadas taxas de rotatividade (Cabot & Gagnon, 2021).

As empresas de TI são caracterizadas por uma taxa elevada de *turnover* (Tham et al., 2008; Westlund & Hannon, 2008) sendo um fenómeno critico para o sector desde a década dos anos 90 (Acton & Golden, 2002; Naggiar, 2001) citado em (Alias, Noor, & Hassan, 2014). Para inverter esta tendência, é cada vez mais fundamental ter práticas de gestão de talento alinhadas com as características das empresas nesta área de atuação. É crucial a aplicação de práticas de gestão de talento que envolvam os colaboradores e que esse envolvimento tenha influência na capacidade de retenção das empresas (Alias, Noor, & Hassan, 2014). Sendo o sector de TI um dos mais competitivos

e no qual o conhecimento é essencial, é imperativo que as organizações adotem práticas de gestão de talento que lhes permita captar e reter talento.

Nesta época de transformação, verifica-se que estão a aparecer novas profissões no sector de TI a um ritmo mais rápido do que a capacidade que as Universidades têm de formar e atribuir qualificações adequadas que sejam capazes de acompanhar as exigências do mercado (Nosan & Nazarenko, 2021). A escassez de especialistas em TI (Roberton 2015), faz com que o mercado seja ainda mais dinâmico e competitivo para as empresas, o que requer práticas de gestão de talentos mais sofisticadas. (Latuka & Selivanovskikh, 2016).

Este contexto altamente dinâmico exige que a gestão de pessoas tenha que reagir e adaptar-se rapidamente às mudanças, como a acompanhar as tendências tecnológicas, por exemplo.

As organizações do sector têm que estar preparadas para oferecer oportunidades de aprendizagem que apelarão às motivações subjacentes dos profissionais de TI, para a realização de empregos que exijam competências técnicas e também de gestão (Cabot & Gagnon, 2021).

Tendo em conta as características do sector, as práticas de gestão de talento terão também que ser diferenciadas dos outros sectores. O principal desafio das empresas de TI é o planeamento de recrutamento, formação e desenvolvimento, processos de compensação e gestão de desempenho, e gestão de talentos como um todo (Patil, Patil e Waje 2011) citado em (Latuka & Selivanovskikh, 2016). Chapke (2011) citado em Latuka e Selivanovskikh (2016) afirma que as principais práticas de gestão de pessoas e de gestão de talentos na indústria de TI são: um local de trabalho feliz, seguro e saudável, prémios ligados ao desempenho, um sistema de *feedback* de desempenho de 360 graus, um sistema de avaliação justo para com os colaboradores e a partilha de conhecimentos. Na opinião de Marinakou e Giousmpasoglou (2019) citado em (Nosan & Nazarenko, 2021) as estratégias de gestão de talento devem passar não só pela formação e desenvolvimento, como também devem incluir um ambiente de trabalho amigável, trabalho de equipa aberto, compensação das horas extraordinárias e planos de sucessão.

No estudo realizado por Latuka e Selivanovskikh (2016) concluíram que as práticas de gestão de talentos em empresas de TI identificadas anteriormente pela Chapke (2011) são bastante eficazes embora sejam necessários alguns esclarecimentos: em primeiro lugar, nos processos de atração e retenção (quase todas as empresas de TI da sua amostra afirmaram que o seu objetivo é identificar um potencial colaborador o mais cedo possível, direcionando-se para os estudantes universitários do primeiro ano, ou mesmo alunos nos seus últimos anos de ensino

secundário); em segundo lugar, nas práticas de formação e desenvolvimento, que visam desenvolver competências específicas; em terceiro lugar, na cultura corporativa (um ambiente potenciador e uma cultura motivadora, sem regulamentação rigorosa, que apoiaria a criação de ideias — práticas-chave de gestão de talentos em empresas de TI); em quarto lugar, nas comunicações internas e externas (práticas informatizadas de gestão de talentos e outras plataformas tecnológicas aumentaram a perceção global dos colaboradores de trabalhar na organização (Latuka & Selivanovskikh, 2016).

3. Metodologia

3.1. Método

Para a realização deste projeto de empresa recorreu-se ao método do estudo de caso. A escolha sobre esta metodologia baseou-se na necessidade de aplicar um método empírico ao contexto organizacional e que fosse eficaz na investigação de situações reais e processos complexos. Como defendido por Yin (2009) o estudo de caso é um método empírico que investiga fenómenos contemporâneos em profundidade e dentro do seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente percebidas. Por outras palavras, a escolha do método de estudo de caso advém da necessidade de perceber um fenómeno organizacional real em profundidade, com questões contextuais de elevada importância para o decorrer do presente trabalho.

Por outro lado, porque nem sempre em situações reais o contexto e o fenómeno são facilmente distintivos, o estudo de caso permite a análise de várias variáveis de interesse para o estudo, baseando-se em diversas fontes de recolha de dados, possibilitando que todos os dados possam convergir de forma triangular, sendo benéfico no desenvolvimento de propostas teóricas para orientar a recolha e análise dos dados (Yin, 2009).

3.2. Técnicas de Recolha de Dados

A recolha de dados foi realizada com base em métodos de investigação quantitativos e qualitativos. Nos métodos qualitativos foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas. Para as entrevistas foi realizado um guião com questões pré-definidas (Anexo 1), o que admite alguma flexibilidade no decorrer da conversa, dando espaço para novas perguntas e aprofundar temáticas que o entrevistador e entrevistado considerem relevantes.

A recolha de dados teve em conta o universo total da organização, com 136 colaboradores, recorrendo à metodologia de entrevistas por saturação. Assim, a dimensão da amostra corresponde a 28 colaboradores, nas quais estão presentes as funções de *Software Engineer* e *Software Tester*, para além destas funções, foram consideradas também cargos de chefias dos respetivos departamentos, bem como os Diretores e Conselho de Administração da organização.

A escolha destes colaboradores teve em conta os seguintes fatores: i) funções críticas que representem o sector de TI; ii) diversidade a nível hierárquico, havendo colaboradores com cargos de chefia de equipa ou chefia de projetos.

Foi também realizada a análise documental para o *benchmarking* relativo às práticas de desenvolvimento de talento em empresas do sector de IT, bem como às boas práticas internacionais possíveis de adaptação à realidade de organização em causa.

3.3. Técnicas de Tratamento de Dados

No que diz respeito ao tratamento de dados, foi efetuado com base na análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977) é um conjunto de técnicas de análise de comunicação, no caso em concreto as entrevistas, que visam obter, através de uma análise sistemática e objetiva a descrição do conteúdo e indicadores que permitam a inferência dos conteúdos da mensagem.

No tratamento de dados do conteúdo, foi utilizada a metodologia de Gioia. Esta metodologia foi construída de forma a poder ser aplicada quando se está a fazer um estudo de uma organização. A metodologia de Gioia tem como base a hipótese de que o mundo organizacional é socialmente construído por nós, acrescentando o pressuposto de que são as pessoas que constroem as suas realidades organizacionais, uma vez que são as pessoas nas organizações que sabem o que estão a fazer e como podem explicar os seus pensamentos, intenções e ações (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012).

É uma metodologia que consiste primeiramente numa análise de termos informativos, códigos ou categorias que emergem cedo na investigação. Nesta primeira fase tenta-se aderir fielmente aos termos do informador, surgindo inúmeras categorias. Nesta metodologia estas categorias, conceitos ou descritores de fases são chamados de Conceitos de 1ª Ordem. Posteriormente, todas as categorias identificadas anteriormente são organizadas em Conceitos de 2ª ordem, que estão centrados na teoria e que permitem perceber se os temas emergentes nos podem a ajudar a descrever e explicar os fenómenos observados. Por último, os conceitos de segunda ordem foram agrupados em dimensões teóricas abrangentes. Quando temos toda esta informação, temos a base para construir uma estrutura de dados na qual se irá centrar a investigação (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012).

A informação recolhida através da revisão de literatura e de *benchmarking*, foi realizada através de uma análise documental que visa condensar informação importante e facilitar o acesso ao observador, de forma que este obtenha o máximo de informação (Bardin, 1977).

4. Diagnóstico

4.1 Caracterização da Organização

Fundada em 1986, a SISCOG é uma empresa portuguesa, que se dedica ao desenvolvimento de *software* para o planeamento e gestão otimizada de recursos utilizando uma combinação de técnicas de Inteligência Artificial e de Investigação Operacional. Atua essencialmente no mercado de transportes, especificamente caminhos-de-ferro e metropolitanos.

Entre os seus clientes encontram-se empresas de renome, como: os Caminhos-de-Ferro Canadianos, Dinamarqueses, Finlandeses, Holandeses e Noruegueses; os Comboios Suburbanos de Copenhaga e de Barcelona; o Metropolitano de Lisboa e o Metro de Londres e a MEDWAY, operadora ferroviária de mercadorias da península ibérica.

A qualidade e inovação estão no centro de tudo o que é feito na SISCOG, sendo essenciais para que os seus produtos e sistemas sejam bem-sucedidos. Para que isto seja possível, a SISCOG é constituída por equipas altamente especializadas e dedicadas, pelo cumprimento dos padrões da indústria, monitorização de tendências internacionais e avanços nas tecnologias de ponta, e pelas sugestões e necessidades dos clientes. Estes fatores permitem desenvolver a SISCOG Suite, que é composta pelo seguinte portefólio de produtos:

O CREWS é um produto premiado de apoio à decisão que cria e gere planos de pessoal optimizados, incluindo tripulação e colaboradores locais, considerando horários e planos de veículos, preferências dos colaboradores, e restrições/regras laborais e operacionais.

O ONTIME é um produto de apoio à decisão que cria e gere horários optimizados, com a criação de serviços e a alocação da rede ao longo do tempo, considerando a procura dos passageiros e as restrições/ regras operacionais (ex. capacidade de rede).

O FLEET é um produto de apoio à decisão que cria e gere horários de veículos optimizados, considerando a procura esperada de passageiros, os horários, a rede, as especificações e necessidades dos veículos e as restrições/regras operacionais

Considera-se que a inteligência artificial e a investigação operacional partilham um aspeto comum - um espírito altamente competitivo e inovador em constante mudança. A SISCOG segue essas transformações naturais, mantendo um compromisso contínuo com a tomada de decisões baseadas numa conduta ética e justa.

4.2 Visão, Missão, Valores e Cultura

A SISCOG tem como visão "Atingir a Liderança em sistemas de apoio à decisão e otimização no domínio do planeamento e gestão de recursos humanos, e em atingir uma posição de destaque nos domínios da "*Data Science*" e "*Machine Learning*", através desta visão definiu a sua missão como a criação de soluções de apoio à decisão e otimização, com base em tecnologia de ponta, em domínios que exigem conhecimento especializado.

De forma a perceber qual a cultura da organização, foi realizado o questionário OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) aos participantes da amostra deste projeto. Este instrumento foi utilizado, por permitir diagnosticar a cultura organizacional através de um questionário individual de seis itens (Cameron & Quinn, 2006).

Com base neste questionário verifica-se que a cultura da organização é uma cultura de Clã, ou seja, uma cultura focada nas pessoas, onde existe coesão, os objetivos e conquistas são partilhadas. A caracterização típica deste tipo de cultura é o trabalho em equipa e um comprometimento para com os colaboradores.

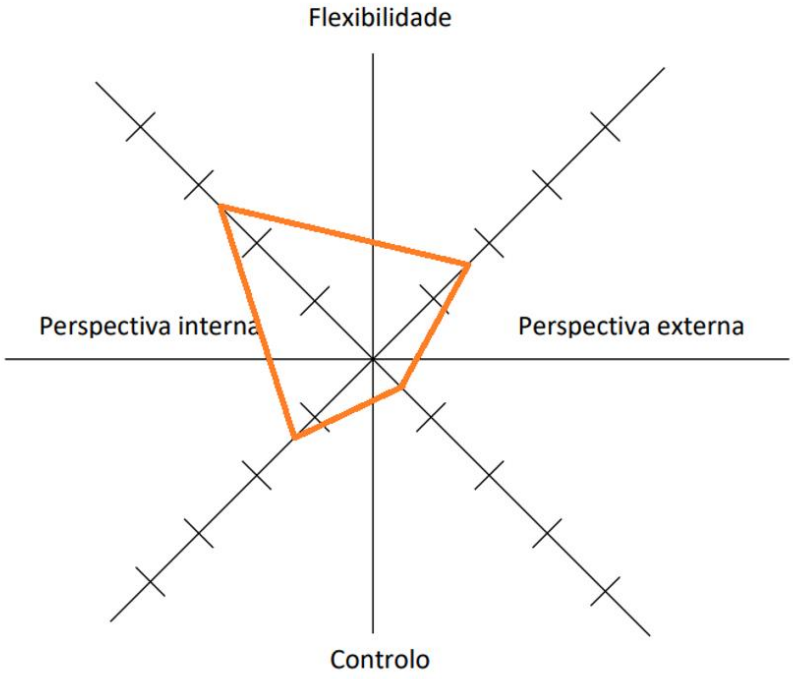

Figura 2 - Diagnóstico da Cultura Organizacional da SISCOG

A empresa caracteriza-se também por ter uma cultura empresarial de elevado profissionalismo, aliada a um ambiente de informalidade responsável. Distingue-se pela honestidade e respeito. A SISCOG promove também uma cultura de relação de proximidade e de entreajuda entre todos os seus colaboradores. Orgulha-se do que faz e da qualidade dos seus produtos, tendo uma relação próxima com os seus clientes que são também vistos como parceiros. O que vai de encontro com os valores da organização que são a Inovação, Respeito, Excelência, Confiança e Compromisso com o cliente.

4.3 Estrutura, organização e gestão

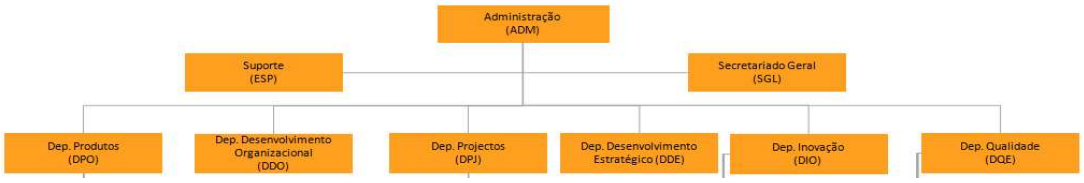

Figura 3 - Organograma da SISCOG

De acordo com a Tipologia de Minztberg (Mintzberg, 1979) a organização caracteriza-se por apresentar uma configuração Burocrática Profissional, fazendo desde já a nota de que que não possui todas as suas características. Na organização, os profissionais que estão no centro operacional são extremamente qualificados e especializados, dando desta forma relevo às suas especializações e têm uma importância fundamental para o desenvolvimento da empresa no mercado. Esta característica faz com que os colaboradores sejam bastante valorizados por toda a organização. A empresa tem uma estrutura de direção e hierárquica reduzida, com poucos níveis hierárquicos, o que faz com que exista um grande envolvimento da direção da empresa na tomada de decisões sobre matérias mais operacionais. Este envolvimento provoca muitas vezes uma operacionalização lenta de processos ou atividades e que estas decisões sejam tomadas muitas vezes em conjunto com centro operacional.

4.4 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos foram definidos com base na ferramenta *Balance Scorecard* (BSC), que é um instrumento utilizado para o controlo de gestão, que tem como mais-valia oferecer uma perspetiva da organização que balanceia e relaciona um conjunto de

fatores críticos para o seu sucesso. Através do *Balance Scorecard*, as organizações adotam um processo de gestão da sua estratégia, não focada somente no curto prazo e em informação financeira, mas também no longo prazo e em elementos que garantam a criação de valor futuro para a organização.

O BSC descreve a estratégia da organização em torno de quatro eixos, ou seja, as perspetivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Desenvolvimento. Foi com base nestas quatro perspetivas que a SISCOG definiu os seus objetivos estratégicos. Na tabela seguinte será apresentado um resumo dos mesmos:

Tabela 2 - Objetivos Estratégicos da SISCOG

Perspetiva	Objectivos Estratégicos
Financeira	Aumentar o volume de negócios
	Aumentar a Rentabilidade
	Equilibrar a Estrutura Financeira
Clientes	Melhorar a satisfação do cliente
	Oferecer produtos, sistemas e serviços competitivos
Processos Internos	Aumentar a produtividade operacional
	Melhorar a estratégia comercial
	Melhorar comunicação interna
	Melhorar comunicação externa
	Expandir e melhorar SISCOG Suite
	Desenvolver área de Data Science
	Melhorar a Gestão Estratégica
Aprendizagem e Desenvolvimento	Reforçar Capital Humano
	Melhorar Gestão do Conhecimento
	Aumentar a satisfação dos colaboradores
	Reforçar capacidade tecnológica
	Implementar cultura de melhoria continua

4.5 Caracterização das Práticas de Gestão de Pessoas

4.5.1 Recrutamento e Seleção

O recrutamento é feito para colmatar apenas necessidades da empresa. O processo de recrutamento é realizado pela equipa interna de Desenvolvimento Organizacional, tendo apenas duas fases: entrevista comportamental, onde está presente um elemento do Departamento de Desenvolvimento Organizacional e pela Chefia de Equipa ou Responsável de Departamento. A segunda fase é a realização de testes psicotécnicos e de personalidade. Nesta prática de RH, está em falta um alinhamento para com a estratégia da empresa relativamente a contratações a longo prazo.

São também realizadas entrevistas de acompanhamento a novos colaboradores após 6 meses de integração na empresa, para perceber qual o *feedback* dos mesmos.

4.5.2 Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências

Aquando da integração de novos colaboradores, no período de *Onboarding* é dedicado tempo para a formação inicial, com um plano adaptado para cada função e departamento. Todas as formações técnicas são realizadas em parcerias com professores de faculdades, sendo maioritariamente teóricas, com alguns exercícios práticos em sala, sendo essencialmente, uma formação customizada à função.
As chefias tiveram formação em liderança, sendo que essa formação irá ser renovada de forma a abordar temas mais atuais e fomentar as boas práticas. A identificação das necessidades de formação consta no Plano de Desenvolvimento Individual.

Os pontos críticos identificados são a inexistência de um plano de formação estruturado, durante o percurso do colaborador e pouca oferta de formação na componente de desenvolvimento de competências não técnicas dos colaboradores, não ganhando desta forma novas ferramentas para o seu desenvolvimento.

4.5.3 Gestão de Carreiras e Mobilidade

No que diz respeito ao plano de carreiras, atualmente existe um programa pobre, na vertente técnica, os colaboradores independentemente do grau de responsabilidade e senioridade têm o mesmo nível de função. Na vertente de Gestão/Liderança existe apenas dois níveis, Chefes de Equipa e Diretores de Departamento. Com este plano

não existe distinção de senioridade nem de responsabilidades, fazendo com que a sua estrutura seja horizontal e faltando também uma definição clara de uma possível progressão de carreira. Para cada função não existem descritivos de função, mas sim um modelo de competências, em que cada função tem um grupo de competências definidas para cada uma delas. Neste momento está em curso um plano de carreiras, que irá ser implementado até ao final do Verão de 2022, que visa dar aos colaboradores um plano de carreira estruturado e para que os mesmos possam saber qual o caminho a fazer para a sua evolução e desenvolvimento.

4.5.4 Gestão de Potencial e Talento

Relativamente ao talento apenas são identificadas e concretizadas ações para os Talentos Críticos, o que faz com que não exista uma estratégia de talento clara e bem comunicada, acabando por o processo de Gestão de Talento não estar suficientemente desenvolvido e integrado.

A identificação de potencial na empresa é feita através de uma identificação inconsistente de potencial, pois não existe nenhuma ferramenta para corroborar a avaliação de potencial que é feita de forma muito subjetiva. Desta forma, não é possível avaliar o potencial de todos os colaboradores e ajudá-los a desenvolverem-se, sendo que outro ponto critico é que esta avaliação de potencial não está alinhada com a estratégia da empresa.

4.5.5 Gestão de Recompensas

A SISCOG pratica uma política remuneratória de vencimentos base organizada por níveis salariais, com valores inferiores aos do sector em que se insere. A mudança de nível, por uma questão de equidade, realiza-se mediante o resultado da avaliação de desempenho. A organização encontra-se atualmente na fase de elaboração da definição dos títulos das funções desempenhadas e de um plano de carreiras. Na sequência da implementação deste programa, será realizada a revisão de valores dos vencimentos base.

Em termos de compensação fixa, além do vencimento base, é atribuído um cartão "*Euroticket*" com o valor mensal do subsídio de alimentação, correspondente ao período de 11 meses.

Em termos de componente não remuneratória, que tem por objetivo dar resposta às necessidades dos colaboradores e melhorar a sua qualidade de vida, salientamos os benefícios apresentados na seguinte tabela:

Tabela 3 - Lista de benefícios da organização

Área	Tipo de Benefício
Saúde	Seguro de Saúde – extensível ao agregado familiar, sem encargos para os colaboradores As faltas por doença, até três dias, não necessitam de justificação médica, sendo apenas descontado o subsídio de alimentação Subsídio de doença – em situação de incapacidade temporária para o trabalho por motivo de doença (baixa médica), a organização complementa o valor atribuído pela Segurança Social
Sociais	Programa de parcerias com diversas entidades (descontos em produtos e serviços) Ofertas de Natal para os filhos dos colaboradores Disponibilização de café, fruta e de água mineral
Instrumentos de trabalho	Computador portátil
Educação	Formação inicial teórico-prática
Mobilidade	Estacionamento gratuito
Work-life Balance	Horário flexível Período de Férias: 25 dias Ambiente descontraído e informal, Certificação Sistema Gestão da Conciliação Modelo de trabalho hibrido totalmente flexível.

4.5.6 Gestão e Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho é realizada semestralmente e abrange todos os colaboradores da empresa com base em duas componentes: operacional e comportamental. Cada uma delas tem uma ponderação de 50% no valor global da avaliação. A componente operacional é avaliada com base em tarefas ou responsabilidades de cada colaborador, dependendo da função, que tem como base os seguintes critérios: impacto nos resultados da empresa; ser alcançável, mensurável e ter um tempo definido de concretização da tarefa. A Avaliação Comportamental tem como base uma lista de competências definidas para cada perfil. Ambas as componentes são avaliadas pela Chefia de cada colaborador e mais dois hétero-avaliadores que são identificados com base na interação com o avaliado durante o semestre. A avaliado toma conhecimento da sua avaliação global em reunião com a sua chefia e a partir dessa avaliação é realizado um plano de Desenvolvimento Individual (PDI) que pode resultar em formações específicas ou outras experiências qualificantes.

4.6 Análise Crítica

Após a caracterização da organização, dos seus objetivos estratégicos bem como das suas práticas de Gestão de Pessoas, é necessário complementar este enquadramento com uma análise critica do contexto da organização, que possibilite identificar quais as variáveis que afetam a Organização. Para isto, foi utilizada a matriz SWOT com o

objetivo de avaliar a envolvente externa, identificando as oportunidades e as ameaças e também a envolvente interna, onde foram identificadas as forças e fraquezas. Esta ferramenta de análise tem como propósito fazer a ponte com os objetivos estratégicos da empresa e desta forma identificar quais os fatores internos e externos que poderão ter impacto, quer positivo como negativo, na realização dos mesmos (Figura 3).
Abaixo apresenta-se a análise SWOT aplicada à Organização:

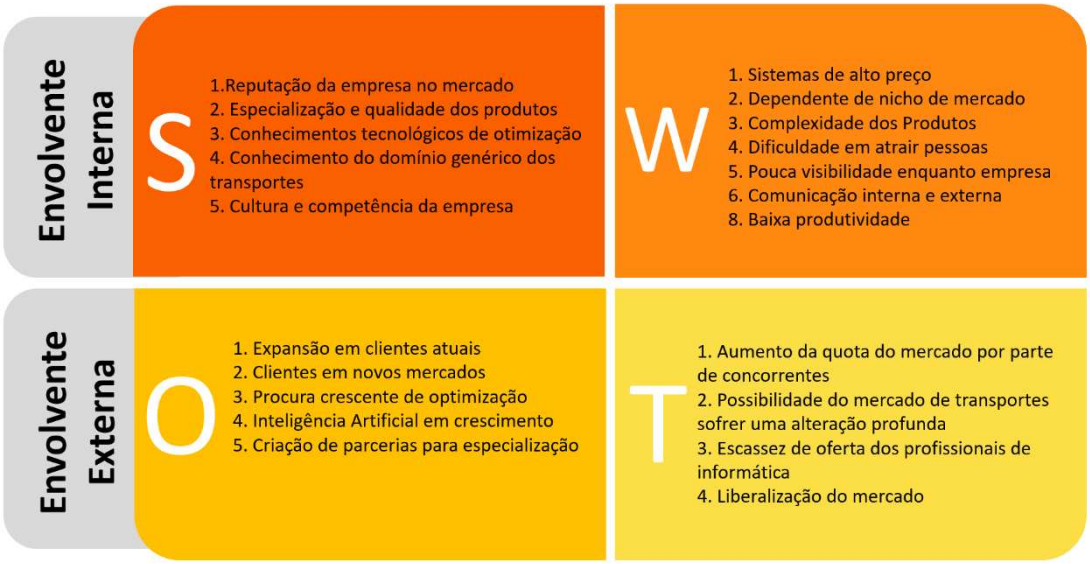

Figura 4- Análise SWOT da Organização

Com a análise SWOT identificamos que a SISCOG é uma empresa com produtos de elevada robustez, tendo um alto nível de conhecimento nas técnicas de otimização ligadas aos sistemas de planeamento e gestão de sistemas, tendo inclusive ganho prémios nacionais e internacionais. Esta caraterística faz com que a sua reputação no mercado seja elevada e os seus clientes estejam bastante satisfeitos com a implementação dos produtos nas suas empresas.

Podemos verificar também que a cultura da organização é um dos seus pontos fortes, estando bastante próxima dos seus colaboradores, havendo um ambiente informal, aliado ao profissionalismo e responsabilidade de todos.

No entanto, os fatores referidos no primeiro parágrafo contribuem também para as fraquezas apresentadas na matriz, como os sistemas de preço elevado, devido à complexidade dos mesmos e ao facto de serem produzidos por colaboradores altamente especializados no seu desenvolvimento.

A parte de comunicação, quer interna como externa, é também um dos pontos fracos da organização, que não aposta em meios de comunicação efetivos para com os seus colaboradores. Esta falha faz com que exista também uma dificuldade em atrair

talento para a empresa, como também prejudica o seu posicionamento no mercado enquanto marca empregadora.

Como oportunidades temos um grande crescimento da Inteligência Artificial, que é uma tendência dos “empregos do futuro”, concretamente o *Machine Learning*, onde a SISCOG foi pioneira e tem bastante conhecimento sobre o tema, aliado a isto o crescimento no mercado ferroviário, o que permite angariar novos clientes.

Já nas ameaças, verifica-se que o elevado preço dos produtos da empresa faz com que outros concorrentes estejam a ganhar *market share*, por terem preços mais baixos.

Também o mercado na área de Informática está em constante mudança e a procura por profissionais de TI é cada vez mais elevada, fazendo com que muitos dos colaboradores sejam abordados por outras empresas. Neste sentido, é fundamental que as práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa, sendo fundamental neste sector que exista uma agilidade estratégica em desenvolver práticas de desenvolvimento e retenção dos colaboradores. Optando neste projeto pela proposta da Matriz *Nine Box*.

Para que se possa aprofundar mais sobre quais as práticas mais relevantes a ter em conta para o desenvolvimento deste projeto foi também realizada uma matriz SWOT para o Departamento de Desenvolvimento Organizacional (DDO).

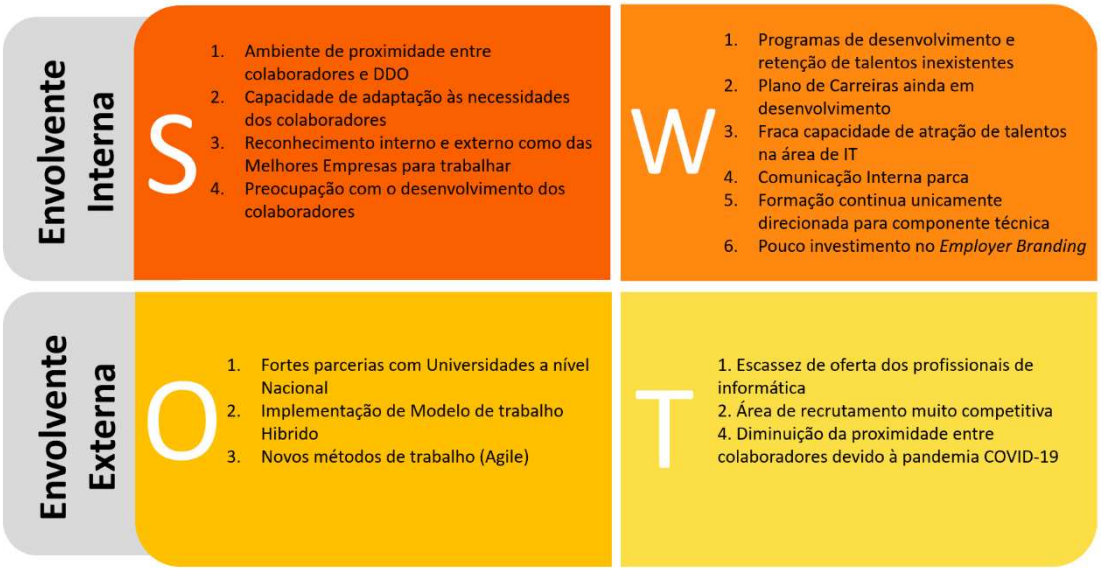

Figura 5 - Análise SWOT do Departamento de Desenvolvimento Organizacional

Após uma análise focada apenas no Departamento de Desenvolvimento Organizacional, analisando tanto a envolvente interna como externa, é possível observar que existe um ambiente de proximidade entre o DDO e os colaboradores, onde

os mesmos se sentem confortáveis em expor as suas preocupações, bem como os seus sucessos. Existe também a flexibilidade do departamento de se adaptar às necessidades de cada um procurando ir ao encontro das suas expectativas promovendo um ambiente de trabalho feliz, saudável e seguro.

Nos pontos fracos podemos observar que não existem planos de desenvolvimento e retenção de talentos e que o plano de carreiras ainda está em curso, o que faz com que os níveis de satisfação dos colaboradores estejam a diminuir. Aliado a estes fatores, existe também o facto de que a empresa tem pouca capacidade de atração de talento, uma vez que a aposta no *Employer Branding* é reduzida.

Também no que diz respeito à área de Formação, uma das práticas mais relevantes quando se faz referência ao desenvolvimento de talento, verifica-se que não existem planos de formação contínuos que permitam o desenvolvimento dos colaboradores.

Assim, verifica-se que a organização tem uma preocupação com a gestão estratégica de pessoas, tendo algumas práticas no que diz respeito à gestão de talento, contudo, são práticas ainda pouco robustas e que precisam de alinhamento com a estratégia da organização. É importante que o Departamento de Desenvolvimento Organizacional seja visto como um parceiro de negócio da organização, focando-se no desenvolvimento dos seus colaboradores. Torna-se desta forma necessário criar um instrumento efetivo para a gestão de talento dos colaboradores, que vise potenciar o desenvolvimento dos mesmos.

4.7 Resultados das Entrevistas

Como referido no ponto 3.2, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas aos colaboradores definidos como amostra neste projeto, em que posteriormente os resultados das mesmas foram alvo de uma análise de conteúdo, utilizando a metodologia de Gioia.

Seguindo a metodologia de Gioia, foram identificadas onze dimensões significativas para o projeto.

A primeira dimensão, “Abordagem Objetiva do Talento”, aborda a forma como os colaboradores e Conselho de Gestão veem o conceito de Talento. Na análise de resultados verificou-se que alguns representantes da amostra viam o talento através de uma “abordagem objetiva”, em que para eles o Talento consiste em valorizar e potencializar as qualidades, capacidades e conhecimentos das pessoas, aproveitando essas capacidades e competências para realização de tarefas. Ainda dentro desta abordagem, as pessoas inquiridas olham também para o talento como um conjunto de

competências, atitudes ou comportamentos naturais dos indivíduos. Por outro lado, foi identificada uma segunda dimensão que diz respeito à "abordagem subjetiva do talento" em que acreditam que o talento deve ir ao encontro dos interesses da pessoa e da empresa, bem como o foco deve estar nas pessoas que acrescentem valor à organização, assegurando dessa forma a competitividade da mesma. Por último, no que diz respeito às abordagens de talento, temos uma "perspetiva exclusiva", em que o foco deve estar nas pessoas estrategicamente importantes para a organização.

Relativamente à forma como o talento é visto na SISCOG surgiu a dimensão de "Identificação informal de talento", ou seja, os entrevistados consideram que a organização não tem uma definição de talento que seja transversal a toda a organização e que essa interpretação está muito dependente da perceção das chefias.

A quarta dimensão apresentada refere-se às "práticas de desenvolvimento de talento" que os colaboradores consideram mais relevantes, em que as mais referidas como sendo essenciais para o desenvolvimento de talento são: a aposta na formação dos colaboradores, comunicação interna e partilha de conhecimento entre os colaboradores e aposta na mobilidade interna, de forma a proporcionar desafios às pessoas. Neste tema os entrevistados evidenciam a falta de práticas focadas na gestão de talento, evidenciando que a pretensão dos entrevistados não está alinhada com as práticas que existem na organização.

Na dimensão "Desafios do sector de TI", os principais desafios identificados foram o "sector em constante desenvolvimento tecnológico" e "tecnologia cada vez mais critica para o sucesso organizacional", pois estes fatores são cada vez mais críticos e verifica-se que atualmente as pessoas querem sentir que estão a acompanhar a evolução tecnológica. O último desafio originário das entrevistas foi a "Retenção", uma vez que os colaboradores identificam que a capacidade de retenção no sector está muito associada às tendências do mercado e que está ligada também às capacidades que as organizações têm de oferecer desafios e/ou oportunidades às pessoas a par das condições salariais.

No que diz respeito à dimensão "capacidade de retenção da organização", verifica-se duas perspetivas diferentes entre o ponto de vista dos colaboradores e do Conselho de Gestão. Os colaboradores têm a perceção de que a empresa tem uma fraca capacidade de retenção, uma vez que as condições financeiras não estão adaptadas ao mercado e existe a necessidade de haver um maior acompanhamento da evolução tecnológica que está a acontecer no mercado, tornando desta forma a organização mais competitiva. Do ponto de vista da amostra que corresponde ao Conselho de Gestão, este grupo considera que a empresa tem capacidade de retenção

no que respeita às pessoas que são consideradas relevantes para a organização e identificam que a empresa tem feito um esforço para trabalhar na retenção de pessoas.

No que concerne à "capacidade de atração da organização", os colaboradores identificaram que a organização tem também uma fraca capacidade de atração, uma vez que tem pouca visibilidade no mercado enquanto marca empregadora e as condições remuneratórias são pouco competitivas. Na opinião do Conselho de Gestão, a empresa está consciente da necessidade de aumentar a sua capacidade de atração.

Na dimensão "Práticas que promovem a capacidade de atração e retenção de talento" foram identificadas sete áreas relevantes de atuação sendo elas: Mobilidade Interna, Benefícios, Cultura da Empresa, Adesão a metodologias ágeis, *Employer Branding*, Formação e Liderança. É importante salientar que as práticas identificadas acima, são também práticas identificadas na revisão de literatura como sendo práticas chave para a gestão e desenvolvimento de talento.

A décima dimensão diz respeito à "falta processos de identificação de talento" na organização, uma vez que existe um desconhecimento sobre como são realizados os processos de identificação de talento e a avaliação de desempenho funciona como o único processo de identificação de talento. Os entrevistados consideram também que a gestão de talento na organização é realizada de forma muito subjetiva, que depende muitas vezes da perceção das chefias, não havendo processos de identificação de talento, que sejam do conhecimento geral dos colaboradores.

Na última dimensão encontramos as "Vantagens do Modelo de Gestão de Talento", em que os colaboradores referiram que um Modelo de Gestão de Talento permite aumentar a *performance* Individual e Organizacional, através da identificação de talentos e conduz a uma melhor utilização dos mesmos nas diversas funções, aumentando também a capacidade de retenção. Outro dos conceitos de segunda ordem identificado foi o do "Investimento nas pessoas". Os colaboradores entrevistados consideram que um Modelo de Gestão de Talento contribui para a valorização das pessoas, promove oportunidades de crescimento e de desenvolvimento profissional. Adicionalmente, identificou-se também que o modelo pode trazer vantagens competitivas para a empresa, pois permite que a empresa apresente melhores resultados, aumenta o *Net-promoter-score* e permite a que tomada de decisões seja realizada com base em informação objetiva.

Tanto os colaboradores como o Conselho de Gestão têm uma visão sobre a organização muito semelhante, convergindo na maioria dos temas. O único ponto em que se verifica uma ligeira diferença diz respeito à dimensão que corresponde à capacidade de atração e retenção, como se pode verificar no anexo nº2.

Tendo em consideração os resultados apresentados, pode-se concluir que os entrevistados consideram que o sector de TI é cada vez mais desafiante, uma vez que está em constante evolução e desenvolvimento de novas ferramentas e tecnologias. Isto, traz também desafios às organizações no que respeita à gestão de talentos. Apesar de ser um sector atrativo, apresenta dificuldades no que diz respeito à retenção de talento. Isto verifica-se também na SISCOG, em que a maioria da amostra de colaboradores considera que a empresa não tem capacidade de reter os colaboradores, uma vez que não está ajustada ao mercado.

Assim, com base nas ambições dos entrevistados e as práticas de gestão de pessoas existentes na organização, verifica-se a necessidade de desenvolver uma ferramenta de gestão de talento, que seja especifica para a organização, sendo o objetivo do projeto desenvolvido.

4.8 Análise de Benchmarking

Antes de ser apresentado a proposta de uma modelo de gestão de talento para a organização, irá ser apresentada a análise de *benchmarking* a três empresas de referência que atuam no mesmo sector, de forma a perceber quais as práticas de gestão de talento praticadas e quais os modelos de gestão de talento aplicados. As empresas entrevistadas estão no mercado português, mas com presença também em outros países.

Para começar, quando questionadas sobre o conceito de talento para a empresa, falaram através de uma perspetiva objetiva do talento, focando-se num conjunto de habilidades, comportamentos e competências que vão ao encontro dos valores da organização e que acrescentem valor à mesma, indo também ao encontro daquilo que foi referido por alguns dos colaboradores da SISCOG.

No que respeita a práticas de gestão de talento, unanimemente as empresas questionadas referiram que todas as práticas implementadas nas organizações tinham os colaboradores como ponto central. As práticas de gestão de talento são práticas pensadas para aumentar a satisfação dos colaboradores bem como o seu desenvolvimento, o que por consequência permite atuar em outras áreas da Gestão de Pessoas, como a capacidade de atração e retenção, sendo um dos pontos críticos quando falamos de empresas no sector de TI. Assim, as principais práticas referidas pelas empresas para o desenvolvimento dos seus colaboradores e consequentemente o talento dos mesmos foram: i) um grande investimento na formação dos colaboradores; ii) *Coaching*; iii) Mobilidade Interna, de forma a que possam experimentar diferentes funções ou geografias; iv) benefícios flexíveis; v) programas de reconhecimento; vi)

programas de *engagement* e permitir que os colaboradores vivam o propósito da empresa alinhado com o seu próprio propósito; vii) Programas de *Employer Experience*; viii) Práticas de *feedback* constante; vx) Programas de Responsabilidade Social. Ambos os Diretores entrevistados consideram que estas são algumas das práticas fundamentais para o desenvolvimento dos colaboradores e do seu talento, bem como para promover e aumentar a capacidade de atração e retenção das suas organizações.

No que respeita à aplicação de um modelo de gestão de talento concreto, apenas umas das organizações tem implementado um modelo, a matriz de talento. Esta matriz consiste na divisão de talento em três níveis, colaboradores de alto potencial, colaboradores essenciais para o funcionamento da empresa e por último os colaboradores que não estão alinhados com o que foi definido como bom desempenho para a organização. Esta matriz baseia-se na matriz *Nine Box Grid,* em que as duas variáveis são por um lado o desempenho de cada colaborador e por outro o potencial do mesmo, permitindo assim saber qual o nível em que a pessoa se encontra e quais as ferramentas para atuar mediante cada um dos quadrantes. Este modelo aporta vários benefícios para a empresa, que consegue perceber quais os níveis de motivação e satisfação dos seus colaboradores e é também uma ajuda fundamental para ir ao encontro das necessidades e expectativas de cada pessoa.

Através desta análise de *benchmarking* é possível perceber quais as práticas de Gestão de Pessoas aplicadas em empresas do sector de TI, bem como, verificar que é possível aplicar um modelo de gestão de talento, utilizando a *Nine Box Grid,* desde que a mesma seja adaptada à realidade de cada organização e que possa também adaptar-se a um sector em constante mudança.

5.Projeto de Intervenção

O projeto de intervenção consiste no desenho do modelo de gestão de talento a aplicar na organização, que será apresentado em duas partes. Na primeira parte foi realizada a revisão de competências das funções consideradas para o projeto, de forma que as competências continuem alinhadas com os valores da organização, bem como o plano estratégico. Na segunda parte foram definidos os critérios de avaliação de desempenho e de potencial para cada nível da matriz. Por último, é apresentada a proposta de um modelo de Gestão de Talento.

5.1 Revisão de Competências

De forma a alinhar a estratégia da organização com as competências, foi necessário fazer uma revisão das mesmas. A SISCOG já faz a gestão dos colaboradores com base na gestão de competências, pois permite colocar a pessoa no centro da estratégia da organização. Na organização não existem perfis profissionais, mas sim perfis de competências, ou seja, é definido um conjunto de competências para cada equipa de cada departamento que estejam relacionadas com cada função. Atualmente as competências estão divididas em competências técnicas e competências sociais ou relacionais. Estando dividias em três níveis de complexidade: i) elementar (capaz de executar com qualidade apenas algumas tarefas da competência.); ii) intermédio (capaz de executar com qualidade todas as tarefas da competência com pouca supervisão e acompanhamento); iii) avançado (capaz de executar com grande qualidade todas as tarefas da competência sem supervisão ou podendo supervisionar).

Com base na Gestão de Competências existente e tendo em conta que a organização está num momento de mudança, no que concerne ao plano de carreiras, de forma a estar mais enquadrada com o que é praticado no mercado, é necessário também rever e atualizar as competências identificadas. Assim, de forma a ir ao encontro com a estratégia da empresa e também com as mudanças organizacionais ocorridas nos últimos dois anos, como a implementação de um novo plano de carreiras e a implementação de um modelo de trabalho híbrido, propõe-se neste projeto uma atualização de competências.

Propõe-se assim, substituir as competências relacionais ou sociais pelas *Power Skills*, de forma que a organização esteja atualizada com as necessidades e caraterísticas do mercado. Esta proposta surge no sentido de serem estas as competências que vão ajudar à adaptação a um modelo de trabalho híbrido, à construção de uma organização mais diversificada, equitativa e inclusiva, como também adaptar a organização a novas formas de ser mais produtiva. Esta transformação para o mundo BANI evidencia o desafio que os colaboradores e organizações têm para se evidenciarem perante os outros.

Ainda no que respeita aos níveis de complexidade das competências, irá manter-se os níveis existentes na organização.

Na imagem seguinte, é apresentada a revisão de competências.

Figura 6 - Proposta de competências após revisão

5.2 Modelo de Gestão de Talento

O que existe
Competências Relacionais ou sociais
Compromisso
Autodesenvolvimento e Iniciativa
Comunicação e Negociação
Criatividade
Decisão
Ética
Orientação para o cliente
Excelência
Tolerância ao stress
Colaboração

Proposta	
Power Skills	
Diversidade e Colaboração	Espírito de Equipa
	Viver os valores da organização
Comunicação Interpessoal	Inteligência Emocional
	Comunicação Não Verbal
	Comunicação Verbal
Pensamento Adaptativo	Resiliência e Adaptabilidade
	Autodesenvolvimento e Iniciativa
	Resolução de Problemas
	Pensamento Analitico
	Criatividade
Principios Profissionais	Resolução de Conflitos
	Ética
	Gestão de tempo

Atendendo à análise critica realizada à organização em causa, o projeto de intervenção proposto procura propor ações concretas para atuar nos pontos fracos identificados anteriormente. Deste modo, irá ser desenvolvido um modelo de gestão de talento, que promova o desenvolvimento dos colaboradores, que se traduza consequentemente no aumento de satisfação dos colaboradores, bem como no aumento da capacidade de retenção da organização.

O modelo de gestão de talento proposto tem em conta o contexto da organização, bem como as particularidades do sector em que a mesma está inserida. Assim, no desenho deste modelo procurou-se que o mesmo fosse: i) simples – tendo uma estrutura simples e com poucas variáveis, que permite que seja utilizado de forma clara não acrescentando complexidade ao processo; ii) versátil – que seja uma ferramenta que consiga adaptar-se à organização e ao mercado em que a mesma se insere; iii) pragmático – que seja orientado para a ação e que dê uma visão global dos colaboradores.

Tendo em conta os pressupostos acima referidos, optou-se pela adaptação da Matriz *Nine Box.* Esta matriz com as nove caixas é adotada por várias organizações como uma estratégia global para o desenvolvimento de talento. A matriz é composta por duas variáveis: o desempenho e o potencial do colaborador. O desempenho representa o quão bem o colaborador desempenha o seu trabalho (Cailier, 2010), ou seja, como contribui para o sucesso da empresa (Van Loon et al., 2015). Por outro lado, o potencial é orientado para o futuro, é a possibilidade de uma pessoa ser bem-sucedida num papel mais significativo no futuro com base nas suas qualidades (Silzer & Church, 2009) citado em (Siswanto, Cahyono, Monang, Aisha, & Mulyadi, 2021). Cada uma destas três

variáveis é dividida em três segmentos: baixo, médio e alto para ambas as variáveis, dando assim origem a nove caixas com diferentes perfis.

Assim, na adaptação da matriz de talento para a organização em causa, foram realizados as seguintes fases:

a) Rever os comportamentos de desempenho: Na organização já existe um modelo de gestão de desempenho, como referido anteriormente. Assim, nesta fase foram definidos quais os níveis de desempenho a utilizar na matriz, fazendo depois a ligação com os níveis existentes na organização com base nas avaliações dos colaboradores. Na matriz os níveis de desempenho estão representados da seguinte forma: i) Baixo - apresenta um nível de desempenho baixo a moderado na função atual; não identifica ou implementa soluções criativas quando necessário. Nos resultados de avaliação de desempenho da organização equivale até à classificação 2,50; ii) Médio – apresenta um desempenho moderado a bom em várias tarefas e circunstâncias; ocasionalmente identifica e implementa soluções criativas. Nos resultados de avaliação de desempenho da organização equivale à classificação entre 2,51 e 3,50; iii) Alto – apresenta um desempenho consistentemente forte e excelentes resultados em várias tarefas e circunstâncias desafiantes; usa consistentemente a criatividade e inovação na resolução de problemas e na implementação de soluções. Nos resultados de avaliação de desempenho da organização equivale à classificação acima de 3,51.

b) Rever comportamentos de potencial: Considerando que o potencial é determinado pela manifestação de comportamentos, foram identificadas áreas de comportamentos relevantes para a organização. A avaliação de potencial foi utilizada escala apresentada anteriormente: Baixo Potencial – de 0 a 2,50; ii) Médio Potencial – entre 2,51 e 3,50; iii) Alto Potencial – acima de 3,50. Na tabela 4 estão listados quais os comportamentos relevantes e como se devem manifestar de acordo com cada nível.

Tabela 4 - Matriz de diagnóstico de potencial

Área de Comportamento	Baixo Potencial	Médio Potencial	Alto Potencial
Valores da Organização	Nem sempre atua de acordo com os valores da organização; Desconhece os valores da organização. Não está alinhado com a cultura da organização. Toma decisões que não são do interesse da organização.	Conhece os valores da organização e atua de acordo com os mesmos. Identifica-se com a cultura da organização. Toma decisões que vão ao encontro dos interesses da organização.	Demonsta consistentemente os valores organizacionais e atua consoante os mesmos. Promove os mesmos através das suas acções. Defende e age de acordo com o melhor interesse para a empresa. Vive a cultura da organização
Liderança	Possui competências de liderança abaixo do que é esperado pela organização. Não conhece ou não aplica ferramentas ou práticas de liderança. Falha consistentemente em demonstrar Inteligência Emocional. Não é reconhecido pelos outros como um lider.	Aplica ferramentas ou práticas de liderança. Demonstra eficazmente Inteligência Emocional. É reconhecido pelos outros como um lider.	Evidencia capacidades de liderança acima do esperado, dentro e fora das suas competências técnicas. Demonstra eficazmente Inteligência Emocional e é considerado como coacher no tema para os outros. É visto como líder pelos seus pares e pelos seus superiores.
Competências	Mantém as competências actuais actualizadas, mas demostra pouca vontade ou capacidade para desenvolver novas competências para o desempenho da sua função.	Domina as competências exigidas pela função e procura desenvolver novas quando é exigido. Aplica lições aprendidas para um melhor desempenho.	Evidencia uma vontade de desenvolver novas competências para melhorar o seu desempenho ou para novas funções. Aprende, adapta e aplica rapidamente as lições aprendidas a situações desafiantes.
Pensamento Crítico	Demonstra um pensamento crítico e estratégico abaixo do esperado pela organização. Não contribui com soluções para a resolução de problemas.	Demonstra um pensamento crítico e estratégico de acordo com o esperado pela organização. Contribui com soluções para a resolução de problemas da organização quando está relacionado com a sua função.	Demonstra um pensamento crítico e estratégico acima do que é esperado pela organização. Apresenta soluções inovadoras para a organização de forma proactiva.

c) Após a revisão de comportamentos de desempenho e de potencial, foi realizada a adaptação da matriz *Nine Box* para a realidade da organização. Apesar de a organização ser do sector de TI e bastante informal, em alguns aspetos é algo conservadora, desta forma, os nomes das caixas foram adaptados para que se pudesse enquadrar na cultura da empresa. Foi também efetuada a caracterização de cada uma das caixas, de forma a identificar qual o enquadramento de cada colaborador. Assim, surge o modelo de talento proposto para a organização, que irá atuar na gestão de talento dos colaboradores, através das variáveis de desempenho e potencial.

Tabela 5 - Matriz de Talento SISCOG

Matriz de Talento SISCOG			
Alto Potencial	**Diamante em Bruto** Alto Potencial/Baixo Desempenho Apresentam um elevado potencial para crescer, mas o seu desempenho na função atual é baixo. Aprendem e adaptam-se rapidamente e atuam de acordo com o melhor interesse para a empresa, mas falham na identificação ou implementação de soluções quando necessário. Demonstram estar de acordo com os valores organizacionais. Aplicam as competências aprendidas, mas não as aplicam de forma efetiva na sua função.	**Colaborador em Desenvolvimento** Alto Potencial/ Médio Desempenho Apresentam o desempenho esperado para a função e têm potencial para assumir novos desafios na sua função ou em outras. Atuam de acordo com os valores da organização e tomam decisões com base no que é do melhor interesse para a empresa. São capazes de apresentar e implementar soluções criativas. Aprendem e adaptam-se rapidamente, procurando desenvolver novas competências e aplicá-las a situações desafiantes. Estes colaboradores precisam de novas tarefas para passarem para o nivel seguinte. Devem ser proporcionadas oportunidades de crescimento.	**Super Estrela** Alto Potencial/Alto Desempenho Apresentam alto potencial para evoluir na sua função ou noutras e apresentam um desempenho consistente onde atingem ou superam os seus objetivos. São colaboradores que estão prontos e capazes de assumir novas funções. São colaboradores valiosos para a organização e têm um papel fundamental nos planos de sucessão. Atuam consistentemente de acordo com os valores da organização e promovem os mesmos através das suas ações. As suas decisões são sempre tomadas em prol do interesse da empresa. Evidenciam capacidades de liderança acima do esperado, dentro e fora das suas competências técnicas. Demonstra um pensamento crítico e estratégico acima do que é esperado pela organização. Apresentam soluções inovadoras para a organização de forma proactiva.
Médio Potencial	**Colaboradores Dilema** Médio Potencial/Baixo Desempenho Demonstram potencial para crescer mas o seu desempenho é baixo. Têm potencial para ter sucesso na sua função atual se tiverem acompanhamento. Têm dificuldade em identificar ou apresentar soluções criativas quando necessário. Atuam de acordo com os valores da empresa e tomam decisões que vão ao encontro do interesse da empresa. Domina as competências exigidas pela função e procura desenvolver novas competências apenas quando é exigido. Tem conhecimentos de práticas e ferramentas de liderança e possui Inteligência Emocional.	**Colaboradores Chave** Médio Potencial/Médio Desempenho Demonstram um desempenho dentro do esperado nas suas funções atuais e um bom potencial de crescimento para promoções futuras. Agem de acordo com os valores da organização e tomam decisões com base no melhor interesse para a empresa. Aprendem e aplicam novas competências quando é necessário e procuram aplicar as lições aprendidas para terem mais sucesso. Devem ser dados novos projetos e responsabilidades que os mantenham motivados e envolvidos na organização e que lhes permita ganhar novas competências para futuras oportunidades.	**Colaborador de Alto Impacto** Médio Potencial/ Alto Desempenho Apresentam um desempenho consistente ou excedem os objetivos apresentando excelentes resultados em diversas situações. Atua de acordo com os valores da organização e toma decisões com base nos interesses da empresa. Contribuem com soluções para a resolução de problemas da organização quando está relacionado com a sua função. Dominam as competências exigidas pela função e procuram desenvolver novas quando é exigido. Têm potencial para evoluir, mas precisam de desenvolver competências de pensamento estratégico e estar expostos a novas tarefas para o seu desenvolvimento.
Baixo potencial	**Colaborador de Risco** Baixo Potencial/Baixo Desempenho Não apresentam o desempenho esperado nem têm potencial para crescer. Não vão ao encontro das expectativas. Nem sempre atuam de acordo com os valores da empresa. Tomam decisões que nem sempre têm em conta o melhor interesse para a organização. Não apresentam nem implementam soluções criativas quando necessário. Não procuram desenvolver novas competências. Apresentam competências de liderança abaixo do que é esperado pela organização. Estes colaboradores devem ser transferido ou sair da empresa.	**Colaborador sólido** Baixo Potencial/Médio Desempenho Têm um desempenho moderado, mas apresentam um potencial limitado e pouca motivação para evoluir. Estão dispostos a ter um desempenho médio para realizar bem as suas tarefas para que não possam ser dispensados. Nem sempre atuam de acordo com os valores da organização e tomam decisões que nem sempre vão ao encontro dos interesses da empresa. Mantêm as competências atuais actualizadas, mas não se esforçam por adquirir novas competências para aumentar o seu desempenho. Apresenta competências de liderança abaixo do que é esperado pela organização.	**Colaborador Envolvido** Baixo Potencial/ Alto Desempenho Apresentam um desempenho consistente e excelentes resultados em diversas situações, quando lhes é dada a orientação correta, mas apresentam um potencial limitado e pouca motivação para evoluir. Não estão prontos para ter mais responsabilidades ou para uma promoção. Tomam decisões que nem sempre são o melhor para a empresa. Mantêm as competências atuais atualizadas, mas não se esforça por adquirir novas competências. Não conhece ou não aplica ferramentas ou práticas de liderança. Este grupo de colaboradores é essencial para a cultura da empresa porque têm uma boa perceção em relação ao trabalho.
	Baixo Desempenho	Médio Desempenho	Alto Desempenho

A fim de adequar a ferramenta ao contexto da organização, foi também realizado um perfil profissional para duas funções em específico, *Software Engineer* e *Software*

Tester, no qual foi definido quais as principais tarefas e quais as principais competências, técnicas e relacionais, necessárias para o desempenho da função, representados na Figura 7 e Figura 8.

FUNÇÃO:	Software Engineer
ÁREA FUNCIONAL:	Departamento de Desenvolvimento de Produtos
REQUISITOS:	Licenciatura ou Mestrado em Engenharia Informática, Matemática ou áreas similares; Conhecimentos de Programação; Proeficiência em Inglês, capacidade de trabalho em equipa, capacidade de
RESPONSABILIDADES:	Desenvolvimento e manutenção dos sistemas informáticos; concepção e operacionalização de novos produtos.

	ATIVIDADES A DESEMPENHAR	PERIODICIDADE	SABERES
A1	er o desenvolvimento e manutenção dos produtos da empr	Constante	T1,T2,T3,T4,T5,T6,T8,T9, C2,C3,C4,C5,C6,R1,R2,R3,R4,R5,R6,R7,R8,R9,R10,R11,R12
A2	Conceber e operacionalizar novos produtos, de acordo com os interesses estratégicos da organização;	Constante	T1,T2,T3,T4,T5,T6,T7,T8,T9,C1,C3,C4,C5,C6,C7,R1,R2,R3,R4,R5,R6,R7,R8, R10,R11,R12
A3	Analisar os problemas a abordar e assegurar o desenvolvimento de testes, documentação e manutenção de produtos tendo em conta as	Constante	T1,T2,T3,T4,T5,T6,T7,T8,T9, C1,C3,C4,C5,C6,C7, R1,R2,R3,R4,R5,R6,R7,R8,R9,R10,R11,R12
A4	Definir a arquitectura dos produtos e a integração dos seus módulos.	Constante	T1,T2,T3,T4,T5,T6,T7,T8,T9, C1,C3,C4,C5,C6,C7,R4,R5,R6,R7,R8,R10,R11

	SABERES-FAZER TÉCNICOS	PROFICIÊNCIA
T1	Conhecimentos de linguagens: LISP, SQL, C, C++, Java Script	3
T2	Modelação de base de dados	3
T3	Sistemas de Gestão de base de dados	3
T4	Usabilidade	3
T5	Dominio do planeamento de recursos no sector dos transp	2
T6	Metodologias e ferramentas modernas de desenvolvimento de software	2
T7	Metodologias Agile	2
T8	Optimização combinatória	3
T9	Investigação Operacional	3

2: Conhecimentos Fundamentais; 3: Conhecimentos Sólidos; 4: Conhecimentos Profundos

	SABERES	PROFICIÊNCIA
C1	Dominio da lingua inglesa;	2
C2	Dominio da lingua portuguesa;	2
C3	Conhecimento sólido dos produtos da empresa;	3
C4	Conhecimentos de Programação	3
C5	Conhecimento de Inteligência Artifical	3
C6	Cohecimento de Machine Learning	3

	SABERES - FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS	PROFICIÊNCIA
R1	Capacidade de comunicação;	2
R2	Viver os valores da organização	3
R3	Espírito de equipa	3
R4	Autodesenvolvimento e iniciativa	3
R5	Resolução de problemas	3
R6	Resiliência e adaptabilidade	3
R7	Pensamento analítico	3
R8	Criatividade	3
R9	Gestão de tempo	3
R10	Resolução de conflitos	3
R11	Ética	3
R12	Inteligência Emocional	3

Figura 7 - Perfil Profissional Software Engineer

FUNÇÃO:	Software Tester
ÁREA FUNCIONAL:	Departamento de Qualidade
REQUISITOS:	Licenciatura ou Mestrado em Engenharia Informática, Informática, Matemática ou áreas similares; Conhecimentos de Programação; Proeficiência em Inglês, capacidade de trabalho em equipa,
RESPONSABILIDADES:	Planeamento e análise, concepção e execução de testes que permitam verificar a coformidade dos produtos e protótipos.

	ATIVIDADES A DESEMPENHAR	PERIODICIDADE	SABERES
A1	Desenhar e criar cenários de testes	Constante	T1,T2,T3,T4,C2,C3,C4,R1,R2,R3,R4,R5,R6,R7,R8,R9,R10,R11,R12
A2	Identificar, analisar e reportar defeitos, erros ou inconsistências no software;	Constante	T1,T2,T3,C1,C2,C3,R1,R2,R3,R4,R5,R6,R7,R8,R9,R10,R11,R12
A3	Avaliar os resultados dos testes;	Constante	T1,T2,T3,C1,C2,C3,R1,R2,R3,R4,R5,R6,R7,R8,R9,R10,R11,R12
A4	Preparar relatórios de testes;	Constante	T1,T2,T3,C1,C2,C3,R1,R2,R3,R4,R5,R6,R7,R8,R9,R10,R11,R13
A5	Apoiar a equipa na melhoria continua dos processos e métodos no desenvolvimento de software.	Constante	T1,T2,T3,T4,C1,C2,C3,C4,R1,R2,R3,R4,R5,R6,R7,R8,R9,R10,R11,R12

	SABERES-FAZER TÉCNICOS	PROFICIÊNCIA
T1	Metodologias e ferramentas de análises	3
T2	Concepção e execução de testes	3
T3	Usabilidade	2
T4	Metodos Agile	2

2: Conhecimentos Fundamentais; 3: Conhecimentos Sólidos; 4: Conhecimentos Profundos

	SABERES	PROFICIÊNCIA
C1	Dominio da lingua inglesa;	2
C2	Dominio da lingua portuguesa;	3
C3	Conhecimento sólido dos produtos da empresa;	3
C4	Conhecimento de metodologias Agile	2

	SABERES - FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS	PROFICIÊNCIA
R1	Capacidade de comunicação;	3
R2	Viver os valores da organização	3
R3	Espírito de equipa	3
R4	Autodesenvolvimento e iniciativa	2
R5	Resolução de problemas	3
R6	Resiliência e adaptabilidade	3
R7	Pensamento analítico	3
R8	Criatividade	3
R9	Gestão de tempo	2
R10	Resolução de conflitos	3
R11	Ética	3
R12	Inteligência Emocional	3

Figura 8 - Perfil Profissional Software Tester

Posteriormente foi realizada uma simulação sobre o funcionamento da ferramenta, na qual a Figura 9 demonstra em qual quadrante se engloba cada um dos colaboradores, de cada uma das funções referidas anteriormente. Nesta simulação teve-se em conta a Avaliação de Desempenho já existente na organização, na qual a Avaliação Operacional nos permite avaliar o nível de desempenho e a Avaliação Comportamental permite avaliar o nível de potencial.

Ficha de Avaliação de Desempenho

Nome do Funcionário:	A
Função:	**Software Engineer**
Departamento:	Departamento de Produtos
Período de Avaliação:	01.01.2021 a 31.12.2021

Resumo da Avaliação

Média Operacional	4,25
Média Comportamental	3,16

AVALIAÇÃO OPERACIONAL

Itens Operacionais	Não cumpre	Cumpre Parcialmente	Cumpre	Excede	Supera
	1	2	3	4	5
Análise e Concepção				x	
Cumprimento de requisitos				x	
Programação				x	
Pesquisa de Informação					x

AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL

Itens Comportamentais	Não Revela	Abaixo das Expectativas	Cumpre as Expectativas	Excede as Expectativas	Supera as Expectativas
Capacidade de comunicação			x		
Viver os valores da organização				x	
Espírito de equipa				x	
Autodesenvolvimento e iniciativa			x		
Resolução de problemas			x		
Resiliência e adaptabilidade		x			
Pensamento analítico			x		
Criatividade			x		
Gestão de tempo		x			
Resolução de conflitos			x		
Ética				x	
Inteligência Emocional				x	

Posicionamento na matriz de talento

Colaborador de Alto Impacto

Apresenta um desempenho consistente apresentando excelentes resultados em diversas situações.
Atua de acordo com os valores da organização e toma decisões com base nos interesses da empresa.
Contribui com soluções para a resolução de problemas da organização quando estão directamente relacionados com a sua função.
Dominam as competências exigidas pela função, tendo ainda que desenvolver algumas das suas competências.
Têm potencial para evoluir, mas precisam de desenvolver competências e estar expostos a novas tarefas para o seu desenvolvimento.

Plano de acção

Reconhecer o bom trabalho e o impacto do mesmo na organização; discutir com o colaborador A formações que sejam do seu interesse; atribuir um mentor para fomentar o seu desenvolvimento; dar oportunidades para desenvolver as suas competências.

Ficha de Avaliação de Desempenho

Nome do Funcionário:	B
Função:	**Software Tester**
Departamento:	Departamento de Qualidade
Período de Avaliação:	01.01.2021 a 31.12.2021

Resumo da Avaliação

Média Operacional	2,33
Média Comportamental	2,58

AVALIAÇÃO OPERACIONAL

Itens Operacionais	Não cumpre	Cumpre Parcialmente	Cumpre	Excede	Supera
	1	2	3	4	5
Análise e Concepção de testes		x			
Execução de testes		x			
Organização e qualidade dos co			x		

AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL

Itens Comportamentais	Não Revela	Abaixo das Expectativas	Cumpre as Expectativas	Excede as Expectativas	Supera as Expectativas
Capacidade de comunicação			x		
Viver os valores da organização		x			
Espírito de equipa			x		
Autodesenvolvimento e iniciativa		x			
Resolução de problemas		x			
Resiliência e adaptabilidade		x			
Pensamento analítico		x			
Criatividade		x			
Gestão de tempo		x			
Resolução de conflitos			x		
Ética				x	
Inteligência Emocional				x	

Posicionamento na matriz de talento

Colaborador Sólido

Apresenta um desempenho moderado, mas um potencial limitado e pouca motivação para evoluir.
Está disposto a manter o seu desempenho médio, de forma a realizar as suas tarefas para que não possa ser dispensado.
Nem sempre atue de acordo com os valores da empresa e as suas decisões nem sempre vão ao encontro das necessidades da mesma.
Não se esforça por desenvolver as suas competências ou adequirir novas.

Plano de acção

Identificar as falhas que levam ao baixo desempenho e definir ações concretas para colmatar as mesmas;Elaborar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) com ações concretas relativas às falhas identificadas, com metas para cada uma das ações; Motivar o colaborador para apostar no seu desenvolvimento e aumento de desempenho; Reunir e acompanhar regularmente o colaborador, tendo vários momentos de partilha de feedback, identificando os pontos de melhoria.

Figura 9 - Fichas de Avaliação Software Engineer e Software Tester

5.3 Monotorização e Avaliação

Na implementação de um projeto é fundamental estar ciente que existem riscos associados. Para que o projeto apresentado seja implementado com sucesso, é necessário fazer uma avaliação desses riscos. A par da avaliação de riscos, é importante ter ferramentas que permitam mitigar esses riscos. Para isto, é crucial conhecer a realidade na qual o projeto vai ser implementado e quais as suas limitações. Assim, no caso da empresa em causa, a SISCOG, foram identificados dois riscos na implementação do projeto. A existência um elevado número de Chefias que dá maior importância ao desenvolvimento de competências técnicas, em prol das competências relacionais, o que pode fazer com que seja dada mais enfase ao conhecimento técnicos dos colaboradores em detrimento das suas competências relacionais e do seu potencial.

A medida mitigadora para colmatar este risco é o alinhamento de todas as Chefias com os objetivos estratégicos da empresa, de forma que estes percebem que o desenvolvimento de competências relacionais e de potencial de cada colaborador irá ser benéfico para toda a empresa. Com este projeto é possível tirar o maior partido de cada colaborador, dando-lhes oportunidades de crescimento e desenvolvimento, enquanto se torna mais produtivo e motivado.

O segundo risco prende-se com o papel muito ativo por parte da Administração na tomada de decisões em matérias operacionais, o que pode levar a que o projeto sofra atrasos durante o seu desenho e implementação. Como medida mitigadora propõe-se o agendamento regular de reuniões sobre o ponto de situação do projeto, de forma que se mantenham a par das fases do projeto e para que as aprovações necessárias ocorram de forma mais ágil.

É importante fazer referência à avaliação e controlo, que são consideradas fases fundamentais no processo de Gestão Estratégica. Segundo os autores Wheelen e Hunger (1996) é a fase em que as empresas garantem que cumprem aquilo a que se propuseram, comparando o seu desempenho com os resultados esperados e obtêm *feedback* para a implementação de medidas corretivas, caso seja necessário. Assim, para avaliar a eficácia do projeto, permitindo, caso seja necessário, introduzir medidas de correção que atinjam os resultados pretendidos, é fundamental apresentar os indicadores que serão considerados como medidas de sucesso.

A tabela 6 apresenta os indicadores selecionados para que se possa atingir o cumprimento dos objetivos da proposta de intervenção.

Tabela 6 - Indicadores e Metas de Avaliação do Projeto

OBJETIVOS	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	PERIODICIDADE
Aumento da Satisfação dos Colaboradores	Índice de Satisfação dos colaboradores	Resultado obtido através de Inquéritos de satisfação (Clima Organizacional)	≥75%	Anual
Manter taxa de Retenção	Taxa de retenção	Nº de colaboradores no final do ano/ Nº de colaboradores no inicio do ano X 100	≥90%	Anual
Aumentar o número de iniciativas realizadas focadas no desenvolvimento individual do colaborador	Número de ações de desenvolvimento individual	Resultado obtido através do cumprimento das ações estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Individual	≥3	Anual

5.4 Cronograma de implementação

Para que seja possível a implementação do projeto apresentado anteriormente, foi definido um cronograma com as diferentes fases de implementação do mesmo, abrangendo a fase de avaliação, que inclui os indicadores apresentados no ponto 5.3 supra. De forma que o projeto possa ser implementado com sucesso e que exista espaço para possíveis medidas de melhoria.

Tabela 7 - Cronograma de implementação

Plano de Implementação da Matriz de Gestão de Talento																							
Etapas	Acções	Responsável	2022												2023					
			M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Planeamento	Constituir uma equida de trabalho e definir respectivas responsabilidades Definir plano de acção e objectivos Definir calendário de implementação	DDO																		
Desenho	Desenvolvimento da ferramenta adaptada à realidade da organização - Rever Competências - Compilação da informção sobre a avaliação de desempenho - Definir comportamentos de potencial - Definir os perfis correspondentes a cada caixa	DDO																		
Implementação	Formação às Chefias sobre o uso da ferramenta Formaçao aos colaboradores sobre o uso da ferramenta	DDO																		
	Aplicação da ferramenta	DDO																		
Avaliação	Avaliação do impacto da implementação da Matriz Nine Box	DDO																		

Importa também assegurar os respetivos recursos afetos ao projeto, os quais implicam necessariamente uma afetação de tempo e dinheiro, que importa estimar. No caso deste projeto, uma vez que será realizado internamente na empresa e não será necessário

recorrer a uma empresa externa, será contabilizado apenas os recursos humanos internos afetos ao mesmo. Assim, o custo contabilizado tem como base o cálculo do valor hora dos colaboradores afetos ao projeto, acrescido da Taxa Social Única de 23,75% a cargo da empresa. Uma vez que este projeto já estava previsto no plano anual da organização, o cálculo do valor do projeto irá incidir apenas nas horas dedicadas ao mesmo, que será cerca de 20% do tempo de trabalho do Departamento de Desenvolvimento Organizacional e 3% do tempo de trabalho dos Diretores, que estarão envolvidos essencialmente na formação sobre a ferramenta e no desenvolvimento dos Planos de Desenvolvimento Individual. Na tabela 8 é apresentada a síntese dos custos totais do projeto e no anexo 4 são apresentados os custos detalhados.

Tabela 8 - Custos do Projeto

Recursos Humanos	Número de Elementos	Horas alocadas	Custo Total
DDO	2	544	€ 10 412,50
Directores	4	324	€ 7 335,56
TOTAL			€ 17 748,06

6. Conclusões

O sector das TI enfrenta atualmente vários desafios, como o seu crescimento exponencial, no qual o seu ritmo de desenvolvimento é superior ao de outros sectores, um mercado extremamente competitivo e uma necessidade constante de atualizar as suas ferramentas e métodos de trabalho. Contudo, apesar destes desafios, é considerado um dos sectores fundamentais para o desenvolvimento de um país, havendo por isso um forte crescimento de empresas dentro deste sector. Tudo isto faz com que as organizações se encontrem numa situação de escassez de pessoas. Assim, a retenção de colaboradores é um fenómeno crítico no sector.

Perante esta conjuntura e fazendo também referencia ao mundo BANI, as organizações no sector de TI vivem num contexto de fragilidade e é necessário que sejam capazes de lidar com esta instabilidade, adotando práticas de gestão de pessoas que vão ao encontro da sua realidade.

Assim, tendo em consideração que a empresa alvo deste projeto se encontra inserida no sector de TI, definiu-se como objetivo geral desenvolver uma ferramenta de gestão de talento que se enquadre na realidade da empresa, bem como no sector da mesma.

Neste sentido, foi realizada a revisão de literatura sobre a Gestão Estratégica de Pessoas e os seus fatores críticos, na qual posteriormente se aprofundou a Gestão de Talento no contexto atual e por último, quais os desafios que o sector de TI enfrenta no que respeita à Gestão de Talento.

No que diz respeito à Gestão Estratégica de Pessoas aferiu-se que é a base para que as empresas consigam alcançar uma vantagem competitiva e sustentada, uma vez que as práticas utilizadas na sua gestão são fundamentais para a criação da capacidade organizacional que viabilize o cumprimento dos objetivos estratégicos (Nunes & Reto, 2015). Para isto, é fundamental que as organizações sejam flexiveis e tenham capacidade de adaptação para enfrentar novos desenvolvimentos, ajustando a sua estratégia e com capacidade para desenvolver novas formas de criar valor. Sendo que se verifica em algumas industrias, como as de tecnologias de informação, essa agilidade estratégica, considerada fundamental para o desempenho da organização.

Por outro lado, as autoras Duarte, Nascimento e Almeida (2019) destacam três dimensões: i) o acesso ao talento; ii) a aprendizagem ao longo da vida; iii) a mobilização de competências. A dimensão do acesso ao talento leva-nos à importância da Gestão de Talento como prática de relevo na Gestão Estratégica de Pessoas.

A Gestão de Talento tem como principal objetivo atrair, desenvolver, incentivar e reter talentos de forma a melhorar o desempenho organizacional e competitividade da organização (Dahiya & Rath, 2021). O verdadeiro desafio de gestão de talento é fazer a diferença na vida das organizações e do seu talento. As organizações estão a evoluir e os colaboradores exigem aprendizagem ao longo da vida, empregabilidade e uma gestão de talentos sustentável. Desta forma, a complexidade sem precedentes do contexto atual, marcado pela globalização, tecnologia e mudanças socioeconómicas, geopolíticas e demográficas mais amplas aumenta a necessidade de concentração na identificação, atração, recrutamento, desenvolvimento e retenção de talento para navegar nos desafios do mesmo (Claus, 2019; Reiche, Lee, & Allen, 2019; WEF, 2016) (Gallardo-Gallardo, Thunissen, & Scullion, 2019).

No que diz respeito à Gestão de Talento no sector de TI, aferiu-se que os principais desafios são um desalinhamento dos recursos humanos com o sector de TI, devido à evolução dos papéis no sector das tecnologias de informação, da falta de diversidade de mão-de-obra e elevadas taxas de rotatividade (Cabot & Gagnon, 2021).

As organizações do sector têm que estar preparadas para oferecer oportunidades de aprendizagem que apelarão às motivações subjacentes dos profissionais de TI, para a realização de empregos que exijam competências técnicas e também de gestão (Cabot & Gagnon, 2021). Assim, na opinião de Marinakou & Giousmpasoglou (2019) citado em (Nosan & Nazarenko, 2021) as estratégias de gestão de talento devem passar pela formação e desenvolvimento dos colaboradores.

Posteriormente procedeu-se ao diagnóstico da organização em estudo, na qual foi realizada a caracterização da empresa, bem como caracterização das suas práticas de Gestão de Pessoas. Com este diagnóstico foi possível perceber que apesar da SISCOG ter práticas focadas na gestão de pessoas, verificou-se que não existem planos de desenvolvimento e de retenção de talentos, fazendo uma avaliação de talento e potencial de forma muito subjetiva e apenas para colaboradores considerados críticos para a organização. Neste capítulo foi realizada também uma análise de *benchmarking* que permitiu conhecer quais as práticas de gestão de talento implementadas em outras empresas do setor de TI, bem como se poderia adaptar a Matriz Nine Box à realidade do sector e da organização.

Neste sentido, delinearam-se estratégias de intervenção face ao diagnóstico efetuado, que consistiu na implementação da Matriz *Nine Box*. Esta ferramenta foi escolhida devido à sua simplicidade, versatilidade e por ser uma ferramenta muito pragmática, estando orientada para a ação e que também permite ter uma visão global dos colaboradores. Esta matriz é composta por duas variáveis: o desempenho e potencial, onde cada uma das variáveis está dividida em três segmentos, dando origem

a nove perfis diferentes, em que cada um deles tem ações concretas para o desenvolvimento de cada colaborador inserido em determinada caixa. Para a implementação desta ferramenta, foi necessário fazer uma revisão de competências, definir comportamentos de potencial e desempenho, de forma a estar alinhada com a organização. Posteriormente, foram realizados perfis profissionais para duas funções críticas dentro da SISCOG e feita uma pequena simulação, onde é possível observar quais os quadrantes de cada um dos colaboradores e quais as ações para respetivo quadrante. Posteriormente, foram também avaliados os riscos e as medidas mitigadoras que possam surgir no decorrer do projeto, bem como realizado uma previsão de orçamento e um cronograma de implementação.

Em suma, com este projeto pretende-se implementar uma ferramenta eficaz na gestão de talento, que seja transversal a todos os colaboradores da empresa e que permita ter ações concretas para o desenvolvimento dos mesmos, bem como ter práticas de gestão de talento mais robustas e alinhadas com a estratégia de organização.

Destaca-se ainda, a possibilidade da aplicação imediata desta proposta de intervenção na organização.

Referências Bibliográficas

Adebola, S. (2019). Why do Organizations Run Talent Programmes? Insights from UK Organisations. In B. Adamsen, & S. Swailes, *Managing Talent - Understanding Critical Perspectives* (pp. 187-213). London: Palgrave macmillan.

Ahammada, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resources Management Review, 30*.

Alias, N. E., Noor, N. M., & Hassan, R. (2014, June). Examining the Mediating Effect of Employee Engagement on the Relationship between Talent Management Practices and Employee Retention in the Information ans Technology (IT) Organizations in Malaysia. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies, 2*(2), pp. 227-242.

Al-Mafrachi, M. S., E. H., & Abed, H. N. (2021). Strategic Management of Human Resources in light of Technological changes. *International Journal of Science and Business, 5*(8), pp. 278-288.

Al-Qudah, S., Obeidat, A. M., Shrouf, H., & Abusweilem, M. A. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Managment, 18*(1).

Ansar, N., & Baloch, A. (2018). Talent and Talent Management: Definition and Issues. *IBT Journal of Business Studies, 14*(2), pp. 213-230.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo.* Lisboa: Edições 70.

Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resources Management Review, 22*, pp. 43-56.

Cabot, C., & Gagnon, S. (2021). Understanding the career dynamics of IT professionals in digital transformation times: a systematic review of carrer anchors studies. *International Journal of Information Systems and project Management, 9*(2), pp. 44-60.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Caracol, C. C., Palma, P. J., Lopes, M. P., & Sousa, M. J. (2016, jan-mar). Gestão estratégica do talento na perspectiva individual e organizacional: Proposta de modelo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, pp. 10-21.

Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1991). *Metodologia de Investigação. Um guia para autoaprendizagem.* Lisboa: Universidade Aberta.

Choi, B., Ravichandran, T., & O'Connor, G. C. (2019, November). Organizational Conservatism, Strategic Human Resource Management, and Breakthrough Innovation. *IEEE Transactions on Engineering Managment, 66*(4).

Claus, L. (2019). HR disruption----Time already to reinvent talent. *BRQ Business Research Quarterly*, pp. 207-215.

Dahiya, S., & Rath, R. (2021). Talent Management and Its Impact on Organizational Commitment and Turnover Intention: A Literature Review. *The IUP Journal of Organizational Behaviour, 20*(3).

Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resources practices contribute. *Human Resource Management Review*.

Dries, N., & Pepermans, R. (2008). "Real" high-potential carrers: An empirical study inti the perspectives of organisations anf high potentials. *Personnel Review, 37*(1), pp. 85-108.

Duarte, A., Nascimento, G. d., & Almeida, F. (2019). Gestão de Pessoas 4.0 - Entre a continuidade e a reinvenção. In C. Machado, & J. P. Davim, *Organização e Politicas Empresariais* (pp. 15-53). Lisboa: Actual Editora.

Eva Gallardo-Gallardo, M. T. (2019). Talent Management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 457-473.

Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review Descriptive. (K. Dincer, Ed.) *Journal of Engineering, 2020*.

Gagné, F. (2010, December). Motivation within the DMGT 2.0 framework. *High Ability Studies, 21*(2), pp. 81-99.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). pp. 290-300.

Gallardo-Gallardo, E., Thunissen, M., & Scullion, H. (2019).

Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management, 31*(4), pp. 457-473.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. (2012). Seeking Qualititative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), pp. 15-31.

Gratton, L. (2011). Workplace 2025––What will it look like? *Organizational Dynamics, 40*, pp. 246-254.

Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*(1), pp. 49-59.

Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The Impact of Strategic Human Resource Managment Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. *Sustainability, 11*.

Jooss, S., Burbach, R., & Ruël, H. (2021). Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations. *The International Jounal of Human Resources Management, 32*(1), pp. 2321-2352.

Kaufman, B. E. (2015, May-June). Evolution of Strategic HRM as seen through two founding books: a 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management, 54*(3), pp. 389-407.

Khan, Z., Soundararajan, V., & Shoham, A. (2020). Global post-merger agility, transactive memory systems and human resource management pratices. *Human Resources Management Review, 30*.

Kowalski, T. H., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(16), pp. 2229-2255.

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource managment the next approach? *The International Journal of Human Resource Management, 25*(8), pp. 1069-1089.

Krishnan, T., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resources Management Review, 27*, pp. 431-441.

Latuka, M., & Selivanovskikh, L. (2016). Talent Management Practices in IT Companies from Emerging Markets: A comparative analysis of Russia, India, and China. *Journal of East-West Business, 22*, pp. 168-197.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resources Management Review, 16*, pp. 139-154.

Mirzapour, M., Toutian, S., Mehrara, .., & Khorrampour, S. (2019). The strategic role of human resources management in crisis managment considering the mediating role of organizational culture. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, pp. 43-50.

Nascimento, G. d., & Duarte, A. (2021). Healthcare People Management - Preparing today's professionals for tomorrow. *Health Management.orh The Journal, 21*(3), pp. 126-131.

Nosan, N., & Nazarenko, S. (2021, December). Talent Management practices in IT companies of Ukraine: Differences in exclusive and inclusive approaches. *Problems and Perspectives in Management, 19*, pp. 436-445.

Nunes, F., & Reto, L. (2015). Gestão Estratégica de recursos humanos - Um repto para uma abordagem baseada na evidência. In A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes, & H. Duarte, *GRH para Gestores* (pp. 69-96). Lisboa: Editora RH, Lda.

Oehlhorn, C. E., Maier, C., Laumer, S., & Weitzel, T. (2020, November). Human resource management and its impact on strategic business-IT alignment: A literature review and avenues for future research. *Journal of Strategic Information Systems* .

Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resources Management International Digest, 26*(7), pp. 16-19.

Pfeffer, J. (2010, February). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives*.

SAVANEVIČIENĖ, A., & VILČIAUSKAITĖ, B. (2017). Pratical application of exclusive and inclusive talent management strategy in companies. *Business, Management ans Education, 15*(2), pp. 242-260.

Siswanto, J., Cahyono, E., Monang, J., Aisha, A. N., & Mulyadi, D. (2021). Identifying talent: public organisation with skewed performance scores. *Journal of Management Development, 40*(4), pp. 293-312.

Siswanto, J., Cahyono, E., Monang, J., Aisha, A. N., & Mulyadi, D. (2021). Identifying talent: public organisation with skewed performance scores. *Journal of Management Development, 40*(4), pp. 293-312.

Thunnissen, M. (2016). Talent Management -For what, how and how well? An Empirical exploration of talent management in pratice. *Employee Relations, 38*(1), pp. 57-72.

Thunnissen, M., & Gallardo-Gallardo, E. (2019). Rigor and relevance in empirical TM research: Key issues and challenges. *BRQ Business Research Quarterly, 22*, pp. 171-180.

Tobon, S., & Luna-Nemecio, J. (2021). Proposal for a new talent concept based on socioformation. *Educational Philosophy and Theory, 53*(1), pp. 21-33.

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, pp. 55-61.

Veldsman, D., & Pauw, D. (2018). The Relevance of the Employee Value Proposition for Retention in the VUCA World of Work. In M. Coetzee, I. L. Potgieter, & N. Ferreira, *Psychology of Retention - Theory, Research and Practice* (pp. 75-89). Switzerland: Springer.

Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (1996). *Strategic Management and Business Policy.* Pearson Education Inc.

Wiblen, S., & McDonnell, A. (2020). Connecting 'talent' meanings and multi-level context: a discursive approach. *The International Journal of Human Resources Management, 31*(4), pp. 474-510.

Wiblen, S., & McDonnell, A. (2020). Connecting 'talent' meanings and multi-level context: a discursive approach. *The International Journal of Human Resources Management, 31*(4), pp. 474-510.

World Economic Forum. (2019). *HR4.0: Shaping People Strategies in the Fourth Industrial Revolution.* Cologny/Geneva.

World Economic Forum. (2020). *The Future of jobs.* Retrieved Janeiro 31, 2022, from https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

Yin, R. K. (2009). Case Study Research Design and Methods. *Applied Social Research Methods Series*, pp. 3-219.

Zang, W.-m. (2011). Discussion on human resources management strategies in IT enterprises. *2011 International Conference on Electronics, Communications and Control (ICECC).* China: IEEE.

Zyl, E. S., Mathafena, R. B., & Ras, J. (2017, April). The development of a talent management framework for the private sector. *SA Journal of Human Resources Management*.

Anexos

Anexo 1 – Guião de Entrevistas

Guião de Entrevista Colaboradres

Nome: Função:
Formação Académica: Idade:
Data da entrevista: Antiguidade na empresa:

Introdução: Esta entrevista surge no âmbito do Projecto em empresa para a realização do Mestrado em Gestão de Empresas , lecionado no ISCTE - Business School. O tema centra-se na gestão de talento e tem como objetivo propor um modelo de gestão de talento direcionado para o sector das tecnologias de informação.
Todos as informações são confidenciais e será mantido o anonimato em todo o estudo.

Questões

Talento no sector de IT	P1	O que entende por gestão de talento?
	P2	Como é que a empresa perceciona o conceito de talento?
	P3	Considera que a organização tem práticas de gestão de talento? Se sim, quais?
	P4	A organização adapta a sua estratégia de gestão de talento às exigências associadas à área de IT?
	P5	Quais considera serem os principais desafios na gestão de talento no sector de IT? Porquê?
	P6	Considera que o sector de IT tem capacidade para reter os melhores talentos? Porquê?
Atração e retenção de talento	P7	Considera que a organização onde trabalha tem capacidade para reter os melhores talentos? Porquê?
	P8	Considera que a organização onde trabalha tem capacidade para atrair os melhores talentos? Porquê?
	P9	Na organização onde trabalha existem ferramentas de atração e/ou retenção de talento?
	P10	Se sim, considera que essas ferramentas são eficazes?
	P11	Como é que a organização pode melhorar a sua estratégia de atração e retenção de talento?
Gestão de Talento	P12	Considera que a organização onde trabalha tem práticas focadas no desenvolvimento dos colaboradores? Porquê?
	P13	Que práticas ou ferramentas são utilizadas para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores?
	P14	Quais os processos de identificação de talento utilizados na organização
	P15	Considera que a organização onde trabalha pode melhorar a abordagem relativamente à capacidade de desenvolvimento dos seus colaboradores? Se sim, como?
	P16	Que iniciativas considera importantes para fomentar o desenvolvimento de talento na empresa?
	P17	Quais as competências que considera mais importantes para o desempenho de funções de relevo na organização?
	P18	Que competencias considera importantes para a área de IT?
Ferramenta de Gestão de Talento	P19	Considera que a organização onde trabalha poderá beneficiar da aplicação de um modelo de gestão de talento?
	P20	Considera que a aplicação desse modelo pode contribuir para o aumento de desempenho dos colaboradores?
	P21	Considera que o aumento de desempenho dos colaboradores pode contribuir para o aumento da performance da organização?
	P22	Considera que o modelo de gestão de talento poderá trazer vantagens competitivas para a empresa?

Guião de Entrevista Administração e Conselho de Gestão

Nome: Função:
Formação Académica: Idade:
Data da entrevista: Antiguidade na empresa:

Introdução: Esta entrevista surge no âmbito do Projecto em empresa para a realização do Mestrado em Gestão de Empresas , lecionado no ISCTE - Business School. O tema centra-se na gestão de talento e tem como objetivo propor um modelo de gestão de talento direcionado para o sector das tecnologias de informação.
Todos as informações são confidenciais e será mantido o anonimato em todo o estudo.

Questões

Talento no sector de IT	P1	O que entende por gestão de talento?
	P2	Como é que a empresa perceciona o conceito de talento?
	P3	Considera que a organização tem práticas de gestão de talento adequadas ao mercado? Se sim, quais?
	P4	A organização adapta a sua estratégia de gestão de talento às exigências associadas à área de IT?
	P5	Quais considera serem os principais desafios na gestão de talento no sector de IT? Porquê?
	P6	O que entende por modelo de gestão de talentos?
	P7	Considera que um modelo de gestão de talentos é benéfico para a estratégia e aumento da competitividade da empresa?
	P8	Considera que o sector de IT tem capacidade para reter os melhores talentos? Porquê?
Atração e retenção de talento	P9	Considera que a organização tem capacidade para reter os melhores talentos? Porquê?
	P10	Considera que a organização tem capacidade para atrair os melhores talentos? Porquê?
	P11	Na organização existem ferramentas de atração e/ou retenção de talento?
	P12	Se sim, considera que essas ferramentas são eficazes?
	P13	Considera que a estratégia de atração e retenção de talento da empresa é eficaz? Porquê?
Gestão de Talento	P14	Quais considera serem as práticas de RH mais importantes para a gestão de talento e retenção do mesmo?
	P15	Considera que a organização onde trabalha tem práticas focadas no desenvolvimento dos colaboradores? Porquê?
	P16	Quais os processos de identificação de talento utilizados na organização? Considera que esses processos são eficazes?
	P17	Que iniciativas considera importantes para fomentar o desenvolvimento de talento na empresa?
	P18	Quais as competências que considera mais importantes para o
	P19	Que competencias considera importantes num colaborador na área de
	P20	Considera que devem existir práticas de gestão de talento adaptaveis ás diferentes gerações?
Ferramenta de Gestão de Talento	P21	Considera que a organização onde trabalha poderá beneficiar da aplicação de um modelo de gestão de talento?
	P22	Considera que a aplicação desse modelo pode contribuir para o aumento de desempenho dos colaboradores?
	P23	Considera que o aumento de desempenho dos colaboradores pode contribuir para o aumento da performance da organização?
	P24	Considera que o modelo de gestão de talento poderá trazer vantagens competitivas para a empresa?
	P25	Quais considera serem as mais-valias da implementação de um modelo de gestão de talento?

Guião de Entrevista Benchmarketing

Nome: Função:

Formação Académica:

Data da entrevista: Antiguidade na empresa:

Introdução: Esta entrevista surge no âmbito do Projecto em empresa para a realização do Mestrado em Gestão de Empresas , lecionado no ISCTE - Business School. O tema centra-se na gestão de talento e tem como objetivo propor um modelo de gestão de talento direcionado para o sector das tecnologias de informação.
Todos as informações são confidenciais e será mantido o anonimato em todo o estudo.

Questões

Talento no sector de IT	P1	Como é que a empresa perceciona o conceito de talento?
	P2	Considera que as organizações devem adaptar a sua estratégia de gestão de talento às exigências associadas à área de IT?
	P3	Quais considera serem os principais desafios na gestão de talento? Porquê?
	P4	Considera que o sector de IT tem capacidade para reter os melhores talentos? Porquê?
Atração e retenção de talento	P5	Na organização onde trabalha existem ferramentas de atração e/ou retenção de talento?
	P6	Se sim, considera que essas ferramentas são eficazes?
	P7	Quais considera serem os beneficios da aplicação de ferramentas de atração/ retenção de talentos para a empresa e para os
Gestão de Talento	P8	Quais as práticas focadas no desenvolvimento dos colaboradores da organização?
	P9	Que práticas de gestão de talento implementadas ou que estão a pensar implementar? Porquê?
	P10	Quais os processos de identificação de talento utilizados na organizaçã
	P11	Que iniciativas considera importantes para fomentar o desenvolvimento de talento na empresa?
	P12	Considera que o career life cycles de cada colaboradores pode influenciar a gestão de talento?
	P13	Que competencias considera importantes para a área de IT?
Ferramenta de Gestão de Talento	P14	A empresa possui um modelo de gestão de talento? Se sim, qual?
	P15	Quais os principais desafios da aplicação de um modelo de gestão de talento?
	P16	O modelo de gestão de talento da empresa é aplicavel a todos os colaboradores ou apenas aqueles identificados como talentos ou com
	P17	Quais foram os beneficios trazidos pela aplicação do modelo de gestão de talentos?
	P18	O que pode ser feito para melhorar a eficácia de um modelo de gestão de talento?

Anexo 2 – Resultado das entrevistas aos colaboradores da SISCOG

Conceitos de 1ª ordem	Colaborador	Conselho de Gestão	Conceitos de 2ª ordem	Dimensões Agregadas
"Acima de tudo Gestão de Talento é valorizarmos as qualidades de cada pessoa e tentarmos um pouco maximizar o que cada uma pode fazer."	x		Valorização e maximização das capacidades naturais	Abordagem Objetiva do Talento
"(…) serve para gerir, encaminhar, orientar esses pontos fortes e as pessoas dentro de uma organização."	x			
"Esforço que as empresas fazem de tentar dar perspetiva de progressão de carreira, oportunidades de aprendizagem e crescimento."	x		Aproveitamento das capacidades e competências para a realização de tarefas	
"Perceber que capacidades e que talentos as pessoas têm e se calhar tentar aproveita-las para tarefas e atividades que façam uso desses talentos(…)Aproveitar essas competências especiais das pessoas e tentar usar de forma mais produtiva possível."	x		Conjunto de competencias, atitudes ou comportamentos naturais	
"Perceber as características de cada uma das pessoas que estão à nossa volta, no fundo potenciar as capacidades de cada um."	x			
"Na siscog há preocupação que as pessoas estejam motivadas e que pessoas que tenham determinados conhecimentos ou aptidões para certos tipos de trabalho."	x			
"Gerir as características das pessoas para executar o trabalho na empresa e potenciar algumas das características/ aptidão que a pessoa tem para fazer determinada coisa."	x			
"Talento é alguém que tem conhecimento, que gosta de resolver problemas, gosta de percebe-los, tem brio no que faz e que percebe o impacto das coisas que faz nos outros (cliente, colega..), gosta da excelência."		x		
"A gestão de talento, seria a gestão a nível das pessoas, tentar fazer com que a sua capacidade aumente (…) "	x		Potencializar capacidades e desempenho	
"Identificar as capacidades das pessoas e tentar potencializa-las, tentar que as suas capacidades não sejam desperdiçadas e que agente consiga tirar o máximo partido de cada pessoa."□	x			
"Gerir talento é maximizar o desempenho da pessoa nas tarefas para extrair o máximo de talento para essa pessoa."	x			
"Fazer o maior aproveitamento das competências e cada uma das pessoa, das áreas em que eles tem maior conhecimento e competências."	x			
"Tem a ver com não só garantir formação dos colaboradores, mas garantir que formação vai ao encontro dos interesses das pessoas e da empresa(….)"	x		Assegurar a competitividade da empresa	Abordagem Subjetiva do Talento
"No fundo é tirar o máximo proveito das capacidades das pessoas, fazendo com que sejam uma mais-valia para a empresa e para isso tem que se fazer uma gestão no sentido de manter esses talentos na empresa."	x			
"Na siscog o talento será as pessoas com determinado conhecimento e que são reconhecidas certas competências que são valorizadas pela empresa."	x			
"Perceciona isso como muito importante, porque temos pessoas na siscog que são repositórios quase únicos de conhecimento(…)"	x			
"Gestão das pessoas que têm capacidades especificas e interessantes para a empresa e que interessa manter ou melhorar. Porque ajudam a empresa a alcançar os seus objectivos."	x			
"Em primeiro lugar em boa parte, uma parte do talento será a nível de programação e da engenharia de software. Pessoas que tem conhecimento alargado nessa área e que tem alguma agilidade na aplicação desse conhecimento, que facilmente conseguem encontrar soluções independentemente se já viram problemas semelhantes ou não, conseguem não tendo estado em contacto com diferentes áreas dos produtos ou tecnologias conseguem com alguma rapidez apreender os novos conceitos e adaptar os seu conhecimentos à realidade que foram afectos"	x		Conjunto de competências, compromisso e sentido de contributo para a organização	
Acho que o talento tem a ver com a questão do conhecimento do problema que queremos resolver, conhecimento dos clientes, capacidade de criar soluções que sejam adequadas e que sejam interessantes mesmo que não sejam coisas que sejam pedidas mas oportunidades de melhoria.	x			
"Primeiro trazer a pessoa a desempenhar a função para a qual é necessária e depois trabalhar com ela no sentido de melhoria continua, não só nos objectivos da empresa como também os objectivos da pessoa."	x			
"Gerir no sentido de ir mantendo o que já tens e até alargando e aplicação do mesmo para que a empresa tire partido dele."	x			
"gestão de todos os talentos das pessoas, ou seja, não há uma identificação de que tem mais talento há é uma perceção que todos as pessoas têm talento e há a identificação do talento de cada uma delas e é utilizável em prol dos objetivos da organização."		x		
"Conseguir manter numa empresa as pessoas que têm os conhecimentos que são mais essências e criar pessoas com esses conhecimentos, manter as pessoas que cá temos e fazer com que tenham as competências necessárias para fazer aquilo que é necessário."	x		Conjunto de colaboradores estratégicamente importantes para a organização	Abordagem Exclusiva do Talento
"(…)é encontrar o ponto onde essa pessoa é uma mais valia. Saber retê-la(…)."	x			
"Conseguir manter os seus recursos mais competentes ou com maior conhecimento."	x			
"Atrair os melhores e mante-los cá(…)"	x			
" (…) procurar ter pessoas que efetivamente tenham competências ou potencial diferenciado para cima daquilo que se pode considera a media do mercado."		x		
"(…)são características que as pessoas têm que as tornam capazes de fazer certas coisas acima da média. Para ser talento tem que ser acima da média, de alguma maneira são capacidades de fazer algo acima da média."		x		
"Conseguir diferenciar os grandes talentos da empresa e conseguir arranjar formas que esse talento continue sempre a progredir, ou seja, de reter este talento e conseguir ir melhorando esse talento."		x		
"(…) ligado à identificação daquelas pessoas com mais talento e depois de forma a garantir que elas contribuem com esse talento para a empresa."		x		
Associasse o talento à gestão de pessoa de carreira, de progressão e não tanto ver o que a pessoa pode fazer. Acho que parte muito das chefias internas, não tenho ideia geral da empresa.	x		Depende da perceção das chefias	Identificação informal de talento
Acho que vai depender muito das pessoas, das chefias, não creio que é uma visão uniforme transversal à empresa	x			
Pelas chefias, pelos colegas, pelo reconhecimento do trabalho e também porque temos colegas que não sabemos o talento, mas pôr alguma necessidade evidencia-se o talento que tem.		x		
"Regra geral, a SISCOG não tem mecanizadas formas de reconhecer talento. Depende do que a pessoas vão fazendo em determinadas áreas."	x		Inexistência de um conceito de talento transversal à organização	
"Pois…não vejo que esteja formalmente definido, acho que há uma perceção vaga e tácita na cabeça das pessoas, mas de alguma maneira é algo que está associada a alguma subjetividade (…)"	x			
Não sei responder o que é o talento para siscog, porque para mim há sempre muitas entidades envolvidas.	x			

"Perceber o que está a ser feito, toda agente saber o que se passa na empresa e o que está a ser feito em termos de novidade, em projectos novos ou tecnologias novas. Com o novo projecto de agricultura, podia haver pessoas interessantes, mas nem perceberam o que estava a acontecer. Por as pessoas a participar em projectos interessantes. Maior mobilidade dentro das equipas, de forma a contactar com diferentes tecnologias."	x		Mobilidade Interna	**Práticas de Desenvolvimento de Talento**
"Dar oportunidade às pessoas, muitas das vezes… como é a opinião do chefe, se a chefia achar que a pessoa não tem competências…é útil dar-lhes oportunidades num ambiente controlado para as pessoas tentarem experienciar aquilo que querem seguir e se não tiverem essas oportunidades desmotivam."	x			
"Deixar as pessoas irem para outro departamento durante um período de tempo, para a pessoa perceber se gostava de explorar novs áreas, havendo oportunidade pode ser bastante útil."	x			
"Puxar pelas pessoas, dar oportunidades de experimentares outras funções para ganharem conhecimento e serem desafiadas.		x		
"Agora temos a questão das equipas ágeis, mas antes disto já criava equipas com os vários membros de diferentes equipas, para puxar por eles."		x		
"Melhorar a comunicação, para auscultar o que as pessoas fazem e o que querem fazer e perceber onde se pode tirar proveito disso, e as medidas são a consequência disso. Dar mais espaço à criatividade do talento"	x		Comunicação interna e partilha de conhecimento	
Que o conhecimento do talento seja mais partilhado na empresa. Propor estágio em outros departamentos.		x		
"Formação, participação em eventos externos (feiras, congressos, palestras, presentações entidades externas) é uma forma de enriquecer e desenvolver as próprias pessoas quer participam nisso."	x		Formação	
"Formação, envolvimento, motivação, responsabilizar. Não ser sempre os mesmos a fazer as mesmas coisas ou participar nos projectos. Dar responsabilidade às pessoas, mas de forma real."	x			
"Formação, carreiras, benefícios. Boa liderança (…)."		x		
"Formação é uma delas. Acho que o plano de carreiras é outro, a pessoa ter ideia do percurso que pode fazer, onde e como pode lá chegar. As pessoas saberem claramente qual o percurso e trabalharem no sentido de chegarem onde querem."		x		
"Ter a capacidade de os trabalhadores sentirem que estão a conseguir acompanhar o ritmo de desenvolvimento e sentir que a própria empresa não está a perder o barco das principais tecnologias e principais formas de trabalhar que têm vindo a ser utilizadas nas outras empresas."	x		Sector em constante desenvolvimento tecnológico	**Desafios do sector de TI**
Evolução, cada dia a evolução é exponencial e aí é muito difícil captar, é um dos maiores desafios.	x			
"O estado da arte, isto muda tudo muito rápido, quando vamos atras de uma coisa o mercado já está a pedir outra coisa mais à frente, e traz muitos outros desafios."	x			
"(…)depois existem outras empresas ou áreas mais de nicho . nas áreas de nicho do mercado, pode ser difícil encontrar pessoas com interesse na área, por exemplo em programação em LISP."		x		
"Depois a evolução das coisas, evolução tecnológica na área e tecnologias é tal que as pessoas podem sentir potencialmente que se não acompanharem a crista da onde podem ficar desatualizadas e com isso perderem o lugar no mercado de trabalho (...)"		x		
"Manter as pessoas atualizadas, o mercado vai evoluindo e essas competências que adquiriam ficam desatualizadas se não forem praticadas."	x		Tecnologia cada vez mais critica para o sucesso organizacional	
"Na área e tecnologias quanto mais a frente for mais fácil é manter porque eles querem fazer coisas novas."	x			
"Em empresas onde o conhecimento é mas difícil de adquirir e reter, tem que haver uma preocupação muito maior de retenção das pessoas."	x		Retenção	
"Tem que haver sentimento que a empresa está a acrescer e evoluir, acompanhar as tendências que existem, isso se calhar era desafiante para reter as pessoa."	x			
"A ideia que tenho é que quanto mais moderna/inovadores e mais à frente for a empresa mais fácil é manter os talentos, principalmente nas gerações mais novas."	x			
"Ter capacidade tem, mas não a 100%. Por muitas condições que podem oferecer, depende muito da ambição da pessoa. É importante ir alimentado os desafios, se a pessoa sentir que já não evoluiu e não aprende e pessoa começa a procurar novos desafios (…)"	x			
"O mercado de IT tem, mas nem todas as empresas do mercado têm. Não está necessariamente associado a dinheiro. Para mim talento está muito associado ao tipo de oportunidades que dás às pessoas."	x			
"Acho que as pessoas tem muita necessidade de mudar, a mudança traz em si um desafio, é inerente. Quando falas em mudança falas em desafios e as pessoas precisam disso."	x			
"Reter as pessoas, a questão salarial tem a ver com tipo de empresa."		x		
"Olho para os desafios como sendo ameaças, em que as pessoas mais facilmente arranjam imensas alternativas no pais e no estrangeiro que as levem a não permanecer na empresa (…)"		x		
"Conseguir reter o talento, é o principal desafio."		x		
"O principal desafios são os benefícios mais remuneratórios, acho que é o desafio. Sempre foi uma área muito bem paga em comparação com outras área e é cada vez mais e com a questão de trabalho remoto podemos ter pessoas a trabalhar a partir de casa para empresas de outros países que têm um poder económico muito superior ao de Portugal."		x		
"Na retenção do talento, há a pressão do mercado de trabalho em IT onde é difícil reter as pessoas porque a pessoa vai para outra empresa. Há o desafio financeiro, porque pode haver empresas em que a outra empresa paga mais."		x		
"Aquilo que limita a capacidade é a questão financeira para manter os melhores talentos, depois há questão de... há coisas que se podem melhorar a nível de retenção de talentos, a parte do desenvolvimento e acompanhar o desenvolvimento e promover o desenvolvimento e crescimento individual de cada pessoa."	x		Condições financeiras não estão adaptadas ao mercado	**Capacidade de retenção da organização**
"Na retenção da talentos entra sempre a parte remuneratória e aí a SISCOG peca um bocadinho."	x			
"De momento não. Acho que a siscog tem as ferramentas ou esteja a caminhar para uma altura em que possa reter os colaboradores. Claro que há sempre empresas que pagam mais. Mas acima de tudo tem de haver abertura a mudar. (...) estamos a caminhar mas a siscog ainda tem muito a fazer."	x			
"Acho que está a ser difícil. Este mundo de IT evolui de forma muito rápida e por vezes a SISCOG não está a acompanhar o ritmo de evolução destas tecnologias e isso faz com que os analistas programadores vão procurar trabalhar na vanguarda da tecnologia e por vezes não existe isso na SISCOG."	x		Falta acompanhar a evolução tecnológica do mercado	
"Acho que não. Não porque não acompanhamos tão de perto o estado da arte no que diz respeito a tendências e tecnologias."	x			
"Acho que sim, quando estamos conscientes do talento que a pessoa tem, quando houve oportunidade de identificar esses talentos e quando eles são realmente valiosos para a SISCOG, a siscog segurou as pessoas mesmo quando tiveram oportunidades de ir para fora, porque são muito valiosas para a empresa."		x	Tem capacidade de reter as pessoas consideradas relevantes para a organização	
"Tem capacidade para reter alguns. É muito pessoal. Eu acho que a SISCOG tem capacidade para reter, não podemos dizer que não tem capacidade para reter."		x		
"Tem tudo para lá chegar, há muito trabalho para fazer, mas acho que é possível sim. Atualmente é possível se os talentos gostarem do domínio, ferramentas. Se não for o caso é mais difícil mantê-los."		x	Existe um esforço grande para trabalhar a retenção das pessoas	
"Eu acho que a SISCOG tem tido, se vai continuar a ter não é claro. Tem tido secalhar com esforço muito grande, principalmente a nível financeiro, porque nós temos o nosso teto onde podemos ir (...). Se for por outros aspectos que não a vertente salarial, acho que genericamente teremos de tudo à nossa disposição, ou já temos ou poderemos vir a ter."		x		
"Quem já está no mercado, por não nos conhecer vai atrás de outras empresas, os salários não são competitivos."	x		Pouca visibilidade enquanto marca empregradora	**Capacidade de atração da organização**
"Não, de todo. É uma área em que a SISCOG peca muito. Porque não se dá a conhecer, o colegas da área não conhecem a empresa. Tem vindo ao melhorar essa parte, dar-se a conhecer ao exterior, mas ainda não é suficiente."	x			
"Não. SISCOG não faz branding suficiente para sequer ter nome na área."	x			
"Neste momento gira tudo à volta do valor dos salários. Muitas coisas giram à volta disso. Neste momento não tem muita capacidade de atração."	x		Condições remuneratórias pouco competitivas	
"Tem o problema tecnológico, acho que não é chamativa por si só pelo vencimento e condições salariais, acho que não tem grande visibilidade, embora note alguma preocupação recente em melhorar essa parte."	x			
"Se a siscog der desafios e condições conseguirmos atrair."		x	A empresa está consciente da necessidade de aumentar a sua capacidade de atração	
"Acho que a SISCOG está a tentar estar à altura, está-se a esforçar genuinamente nesse sentido. (...) A siscog está conscientemente activa a discutir e planear acções que permitem tornar-se mais competitiva na retenção e captação de pessoas talentosas e menos talentosas. Uma coisa é estar consciente e determinada em executar acções nesse sentido, outra coisa é o quão eficazes elas irão ser e quando teremos o resultados dessa acções."		x		
"Acho que a SISCOG está a melhorar muito a sua capacidade de atrair novos talentos, com melhorias nos processos de recrutamento, na imagem na visibilidade da empresa. E a melhoria dos processos de recrutamento é mesmo conseguir chegar as pessoas. É muito raro fazer uma proposta e a pessoa não aceitar conseguimos fazer boas propostas mas acho que estava a falhar o processo antes de chegar as pessoas, termos candidatos."		x		
(...) mas dentro do tecido empresarial português, alguma terá. O facto de termos clientes interessantes."		x		
"Acho que tem mais dificuldade para atrair do que para reter. Não é uma empresa conhecida no mercado e isso tem um peso. Mais dificuldade em atrair os grandes talentos do que a reter."		x		

"Não faço ideia. As avaliações de desempenho é o início, é uma tentativa dessa identificação, mas não sei se funciona e se é possível extrair dados com isso. É um ponto de partida mas está longe do que se poderia fazer."	x		Existe um desconhecimento sobre como são os processos de identificação de talento	**Falta de processos de identificação de talento**
"A minha percepção acho que é muito o trabalho do dia-a-dia e percepçao dos chefes e directores. Não vejo outra forma de fazer isto."	x			
"Que eu saiba, eu não conheço nenhum processo enraizado."	x			
"Não conheço algum, a não ser as próprias reuniões de chefia e colaborador, que vem da avaliação de desempenho ou de acompanhamento."	x			
"Acho que não existem. À parte das conversas informais e avaliações de desempenho. Acho que não."	x			
"Não existe nada formal, é tudo muito informal. Funciona tudo com muito em termos de conversas com chefias que consiga identificar com contacto mais directo. O feedback é muito informal, mas não tenho mais nada que me ajude nisso. E se as chefias não tivessem dito nada, eu não sabia."		x		
"Não conheço nenhum de forma formal. De forma mais informal, os responsáveis vão identificando de forma extremamente informal pelas coisas que as pessoas são fazendo, observar diversas situações."□		x		
"Não há. Aliás foi a primeira vez o que acho que para mim é identificar o que é o talento. Tem muito a ver com o que a pessoas já contribui e depois pela experiência/ conhecimento e características comportamentais e potencial."□		x		
"Acho que é tudo muito had-oc. Os directores sabem quem são os seus talentos no seu departamento. Temos uma ideia e conseguimos hierarquizar se os directores tiverem todos juntos."		x		
"Muito informais, que saiba não há nada formal. Está muito na cabeça das pessoas. Não há um grande registo disso. Há processo no sentido que o talento é identificado, melhor ou pior. O conhecimento do talento não é dissiminado, não há registo, é muito hadoc."		x		
"Sim, acho que no fundo está tudo ligado. Se tivermos melhor gestão daquilo que fazemos e saber o que as pessoas sabem é uma mais-valia para a empresa porque depois se consegue usar esses talentos mais facilmente."	x		Aumento da Performance Individual e Organizacional	**Vantagens do Modelo de Gestão de Talento**
"Sim, acho que é um dos fatores da performance da organização é a performance das pessoas que fazem parte dela."	x			
"Claramente! Colaboradores motivados trabalham mais e melhor. Colaboradores aos quais que se vai dando oportunidades de desenvolvimento vão ser melhores e criar mais-valia."	x			
"Sim, sem dúvida. Se sentem que são reconhecidas pelo sue trabalho isso dá-lhes outro tipo de motivação para continuar …para tudo."	x			
"As pessoas podem-se tornar mais eficientes, mais alegres contentes com o que estão a fazer. É recíproco, as pessoas acabam por saber o que estão fazer, são reconhecidas por isso e são estimuladas por isso, é todo um círculo que os alimenta e que é benéfico para todos. A vários eixos aumenta eficiência e produtividade."	x			
(…) tudo o que faças para melhorar a gestão das pessoas tem como objectivo que as pessoas também trabalhem melhor e que a empresa tenha maior retorno por causa disso."		x		
Sim, no sentido que se o modelo definir práticas e políticas com conhecimento de causa sobre como lidar com pessoas que sejam consideras talentos, vai ajudar a organização e principalmente os decisores, por mais ou menos experiência que tenham a tomar decisões de utilização dessas pessoas mais acertas, que premitam maximizar as mais-valias dessas pessoas (...)."		x		
"Acho que sim, a questão de dar autonomia às pessoas, deixá-las fazer. Tem que haver transparência e dar espaço às pessoas para que cometam erros e ensinar."		x		
"Gestão de Talento propricia um melhor desempenho por questões que não são tão obvias, para se conseguir vender temos que nos diferenciar da concorrência conseguindo produzir produto e prestar serviços com qualidade diferenciada da concorrência."		x		
"Isso para mim é, se melhoras as praticas de gestão dos colaboradores, aumentas o desempenho dos colaboradores e consequentemente aumentas o desempenho da empresa. Apesar do desempenho da empresa não depender só dos colaboradores."□		x		
"Acho que sim, colaboradores contentes vão estar mas motivados e vão trabalhar melhor.(…) O melhor desempenho dos colaboradores vai aumentar a performance da empresa, mas não é tudo. A visão também é importante, tem que ser também a visão estratégica que tem que puxar por isso. Colaboradores produtivos vão ter um impacto muito positivo."		x		
"Completamente, uma empresa de capital humano intensivo o desempenho dos colaboradores traduz-se no desempenho do negócio, apesar de não ser completamente direto porque a empresa pode não conseguir vender. Se a empresa tem bom produto e gente com capacidade para o vender o negócio floresce."		x		
"Sim, acho que sim. Ficamos com uma visão mais centralizada das capacidades que as pessoas têm, quais as prespectivas e capacidade de evolução das pessoas e tirar partido disso."	x		**Investimento nas pessoas**	
"Sem dúvida! (...) mas claramente que termos algumas coisa que vai ao encontro do que estamos a falar e que isso seja claro para as pessoas e se de alguma forma isso promover o talento, bem feito é um beneficio para todos. (...) dar espaço para que as pessoa sejam elas próprias e tenham crescimento a este nível, a empresa ganha sempre muito mais."	x			
"Acho que sim, porque tudo o que seja direcionado para as pessoas é sempre uma beneficio para a empresa porque o forma a empresa são as pessoa que nela trabalham. Resolve alguns problemas de retenção e captação, claro que este modelo parece ser um passo que pode ajudar e toda a empresa beneficia."	x			
"O auto-conhecimento da empresa é essencial. Se souber o que obter de cada colaborador e o que cada um pode dar, só tem a ganhar."□	x			
"Sim, claramente acho que sim. Acho que claramente há mais valias nisso, é bom ter as definições do que é isso para a SISCOG e como se reconhece isso naSISCOG e um modelo de gestão de talento como se propicia e como se tenta manter as pessoas que são reconhecidas como tendo talento seria muito positivo e seria uma ajuda para as próprias chefias de equipa."	x			
"(…) é sempre uma mais-valia, porque só pelo facto de haver facilita a medição das coisas, perceber se estão a conseguir ou não gerir o talento, se as iniciativas têm o resultado esperado ou não e ter processos associados a isso."	x			
"Sim, penso que sim. Se houver mais gestão de talento, as pessoas acabam por se sentir mais valorizadas e acabam por se manter. Sentem-se mais motivadas e reconhecidas."	x			
"Por conseguir identificar talentos, os recurso que tem, conseguir reter e atrair talentos, por manter os seus talentos mais contente e confiantes na função que desempenham. Era uma grande mais valia para a SISCOG."	x			
"A sua existência de um modelo pode evitar todos os problemas que uma abordagem had-oc origina numa organização, que é facto de uma abordagem had-oc funciona desde que lá estejam as pessoas que conheçam as coisas. Mas na falta disso, nada funciona. Um modelo permite ter as coisas sistematizadas e claras aos olhos de todos para perceber com que todos podem contar. Transparência e gestão de expectativas partilhada e forma aberta com a organização e pessoas."		x		
"É sempre benéfico porque vai identificar lacunas na gestao das pessoas ou melhorias nas acçoes da gestão de pessoas, e isso pode ser bom. Acho que pode ser perverso se formos ordenar pessoas."		x		
"Sim, pelo que acabei de dizer. Se os trabalhadores forem melhores a empresa tem melhores resultados no mercado em que já está, tem uma imagem juntos dos clientes melhor."	x		**Vantagem competitiva para a organização**	
"Sim, penso que sim, porque no ramo de IT existe muito o passa a palavra. Se estamos numa empresa que nos sentimos bem e sentimos valorizados, vamos recomendar a empresa."	x			
"Sim, penso que sim porque se retivéssemos mais as pessoas ou atraíssemos mais as pessoas íamos ganhando outros talentos e se calhar conseguimos ter mais competitividade em relação a outras empresas."	x			
"Pode, (…) mas no sentido de conseguir manter as pessoas e mantê-las satisfeitas. Nesta área para as pessoas se manterem têm que estar satisfeitas."	x			
"No ponto de vista estratégico talvez seja, talvez dê mais facilidade a quem chefia ou toma decisões a tomar decisões mais objectivas e informadas. A principal vantagem pode ser por aí."	x			
"Mas sim, pode ser, porque até possa permitir evoluir. Se for ajustado a algumas decisões mais de cima, porque a pessoa pode conseguir entregar mais, responder a mais concursos."□	x			
"Sim, porque se melhorar a produtividade já torna a empresa mais competitiva. Pode tornar competitiva a outros níveis, se a gestão de talento estiver associada com a parte de ouvir os colaboradores e os seus interesses, há muitas oportunidades para a empresa explorar."	x			
"É evidente que sim. Lá está, sempre. Não é o único factor, mas é um facto muito importante. Aumentar o desempenho é aumentar a competitividade."		x		
"Sim, principalmente a SISCOG que depende essencialmente das pessoas."□		x		
Sim, se fizermos as coisas melhores podemos ser mais competitivos, sem sombra de dúvida. Se os talentos forem embora acabou-se. Quero retê-los e arranjar mais.		x		

Anexo 3 – Fichas de caracterização das caixas

Ficha de Caixa

Denominação	**Diamante em Bruto**
Caracterização	**Alto Potencial/Baixo Desempenho** - Apresentam um elevado potencial para crescer, mas o seu desempenho na função atual é baixo. - Aprendem e adaptam-se rapidamente e atuam de acordo com o melhor interesse para a empresa, mas falham na identificação ou implementação de soluções quando necessário. - Demonstram estar de acordo com os valores organizacionais. - Aplicam as competências aprendidas, mas não as aplicam de forma efetiva na sua função.
Enquadramento	- Colaboradores com pouca experiência profissional na função ou que foram recentemente promovidos para a função. - Colaboradores que ingressaram recentemente na organização. - Colaboradores sobre os quais existem grandes expectativas, mas ainda não conseguem obter o desempenho desejado na função. - Colaboradores que precisam de mentoria para desenvolver a sua confiança e motivação. - São colaboradores essenciais para a organização, dado o seu potencial.
Recomendações / Plano de Acção / Orientações de acompanhamento	- Dar tempo ao colaborador para de desenvolver, mas ir acompanhando o seu desempenho. Deverá atingir um desempenho estável e sólido. - Comunicar de forma clara quais as expectativas sobre o colaborador, de forma que saiba o que é esperado dele. - Identificar as falhas que levam ao baixo desempenho e definir ações concretas para colmatar as mesmas. - Atribuir um mentor para acompanhar o colaborador. - Elaborar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) com ações concretas relativas às falhas identificadas, com metas para cada uma das ações. - Não atribuir mais responsabilidades a este colaborador até que o desempenho aumente. - Procurar outra função onde o colaborador possa ser realocado, em que possa utilizar as suas competências e conhecimentos em pleno. - O colaborador deverá ter uma melhoria no desempenho entre 6 a 12 meses.
Seguimento	- Execução do Plano de Desenvolvimento Individual cumprindo as metas definidas - Acompanhar o colaborador regularmente, através de reuniões de um para um. - Se não houver mudança de caixa ou aumento do desempenho, deve ser reavaliado a necessidade de mudar para outra função/projeto/equipa.

Ficha de Caixa

Denominação	Colaborador Dilema
Caracterização	**Médio Potencial/Baixo Desempenho** - Demonstram potencial para crescer, mas o seu desempenho é baixo. - Têm potencial para ter sucesso na sua função atual se tiverem acompanhamento. - Têm dificuldade em identificar ou apresentar soluções criativas quando necessário. - Atuam de acordo com os valores da empresa e tomam decisões que vão ao encontro do interesse da empresa. - Domina as competências exigidas pela função e procura desenvolver novas competências apenas quando é exigido. - Tem conhecimentos de práticas e ferramentas de liderança e possui Inteligência Emocional.
Enquadramento	- Colaboradores novos na organização ou na função que desempenham, que por algum motivo ainda não demonstraram o seu potencial. - As dos colaboradores expectativas durante o processo de recrutamento não correspondem à realidade. - Colaboradores poderão estar desenquadrados da função, devido a um desajustamento das suas competências para a função. - Colaboradores poderão estar desmotivados (equipa, ambiente de trabalho, motivos pessoais, entre outros).
Recomendações / Plano de Acção / Orientações de acompanhamento	- Identificar as falhas que levam ao baixo desempenho e definir ações concretas para colmatar as mesmas. - Proporcionar a participação num programa de *coaching* ou atribuir um mentor para o desenvolvimento do colaborador e aumento de desempenho. - Elaborar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) com ações concretas relativas às falhas identificadas, com metas para cada uma das ações. - Analisar a discrepância entre as competências que o colaborador tem e as necessárias para o desempenho da função. - Reunir e acompanhar regularmente o colaborador, tendo vários momentos de partilha de *feedbac*k.
Seguimento	- Execução do Plano de Desenvolvimento Individual cumprindo as metas definidas - Acompanhar o colaborador regularmente, através de reuniões de um para um.

Ficha de Caixa

Denominação	Colaborador de Risco
Caracterização	**Baixo Potencial/Baixo Desempenho** - Não apresentam o desempenho esperado nem têm potencial para crescer. Não vão ao encontro das expectativas. - Nem sempre atuam de acordo com os valores da empresa. Tomam decisões que nem sempre têm em conta o melhor interesse para a organização. - Não apresentam nem implementam soluções criativas quando necessário. - Não procuram desenvolver novas competências. - Apresentam competências de liderança abaixo do que é esperado pela organização. - Estes colaboradores devem ser transferido ou sair da empresa.
Enquadramento	- Colaboradores que são novos na organização ou desempenham a função há pouco tempo. - Colaboradores que não possuem as competências necessárias e não conseguem cumprir com os requisitos da função, nem se enquadram na cultura e valores da empresa. - Em número elevado, podem ameaçar o sucesso da empresa.
Recomendações / Plano de Acção / Orientações de acompanhamento	- Analisar de forma profunda quais os motivos para um fraco desempenho e avaliar se essas questões podem ser trabalhadas. - Identificar as falhas que levam ao baixo desempenho e definir ações concretas para colmatar as mesmas. - Elaborar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) com ações concretas relativas às falhas identificadas, com metas para cada uma das ações. - Identificar obstáculos pessoais que podem contribuir para um baixo desempenho e falta de potencial. Contudo, não se deverá investir demasiado tempo no desenvolvimento deste colaborador. - Analisar a possibilidade de ajustar as tarefas de forma a ajustar com as suas competências. - Se as indicações anteriores não resultarem numa mudança de caixa, o colaborador deve sair da organização.
Seguimento	- Execução do Plano de Desenvolvimento Individual cumprindo as metas definidas - Mudança de caixa ou saída da empresa após 6 a 12 meses de PDI.

Ficha de Caixa

Denominação	Colaborador em Desenvolvimento
Caracterização	**Alto Potencial/ Médio Desempenho** - Apresentam o desempenho esperado para a função e têm potencial para assumir novos desafios na sua função ou em outras. - Atuam de acordo com os valores da organização e tomam decisões com base no que é do melhor interesse para a empresa. - São capazes de apresentar e implementar soluções criativas. - Aprendem e adaptam-se rapidamente, procurando desenvolver novas competências e aplicá-las a situações desafiantes. - Estes colaboradores precisam de novas tarefas para passarem para o nível seguinte. - Devem ser proporcionadas oportunidades de crescimento.
Enquadramento	- Colaboradores que ainda não transformaram todo o seu potencial em desempenho, porque podem ainda não ter tido tempo de crescer na função. - Podem ser colaboradores jovens que demonstram capacidades de fazer mais e melhor. - São colaboradores valiosos para a equipa.
Recomendações / Plano de Acção / Orientações de acompanhamento	- Colaboradores que a organização não deve perder. Podem ser o futuro da empresa. - Deve ser dada mais exposição a estes colaboradores, integrando-os em projetos com equipas transversais. - Dar novos desafios que tirem os colaboradores da sua zona de conforto e promovam o seu desenvolvimento. - Devem ser dadas oportunidades de aprendizagem e formação, de forma desenvolver as suas competências e a aumentar o seu desempenho. - Acompanhamento regular, de forma a acompanhar o seu desempenho e garantir que o colaborador ainda está feliz na função. - Dar feedback regular e celebrar as sobre as suas iniciativas e conquistas. - Elaborar um PDI com vista ao desenvolvimento do colaborador.
Seguimento	- Execução do Plano de Desenvolvimento Individual cumprindo as metas definidas - Acompanhamento regular do colaborador. - Melhoria no desempenho entre 1 a 2 anos de PDI.

Ficha de Caixa

Denominação	Colaborador Chave
Caracterização	**Médio Potencial/Médio Desempenho** - Demonstram um desempenho dentro do esperado nas suas funções atuais e um bom potencial de crescimento para promoções futuras. - Agem de acordo com os valores da organização e tomam decisões com base no melhor interesse para a empresa. - Aprendem e aplicam novas competências quando é necessário e procuram aplicar as lições aprendidas para terem mais sucesso. - Devem ser dados novos projetos e responsabilidades que os mantenham motivados e envolvidos na organização e que lhes permita ganhar novas competências para futuras oportunidades.
Enquadramento	- Colaboradores que têm potencial para crescer na sua função atual. - Avaliar se o colaborador está pronto e tem interesse em avançar na carreira ou não. - Nesta caixa é onde se pretender ter a maior parte dos colaboradores, uma vez que é aceitável tê-los nesta caixa.
Recomendações / Plano de Acção / Orientações de acompanhamento	- Apostar na retenção destes colaboradores. São essenciais para a estabilidade da organização. - Analisar se o colaborador tem competências para mudar de função e se tem interesse numa promoção. - Acompanhamento regular do seu desempenho e recompensar em conformidade. - Promover o reconhecimento publico do colaborador e celebrar as suas conquistas. - Proporcionar mudanças temporárias em outras equipas ou departamentos, com vista ao seu desenvolvimento. - Proporcionar oportunidades de aprendizagem e formação. - Atribuir um mentor para apostar no desenvolvimento do colaborador, quando este estiver preparado. - Elaborar um PDI com vista ao desenvolvimento do colaborador.
Seguimento	- Execução do Plano de Desenvolvimento Individual cumprindo as metas definidas e integrando projetos temporários. - Acompanhar o colaborador regularmente, através de reuniões de um para um. - Analisar se a mudança de função é um objetivo para o colaborador.

Ficha de Caixa

Denominação	Colaborador Sólido
Caracterização	**Baixo Potencial/Médio Desempenho** - Têm um desempenho moderado, mas apresentam um potencial limitado e pouca motivação para evoluir. Estão dispostos a ter um desempenho médio para realizar bem as suas tarefas para que não possam ser dispensados. - Nem sempre atuam de acordo com os valores da organização e tomam decisões que nem sempre vão ao encontro dos interesses da empresa. - Mantêm as competências atuais atualizadas, mas não se esforçam por adquirir novas competências para aumentar o seu desempenho. - Apresenta competências de liderança abaixo do que é esperado pela organização.
Enquadramento	- Colaboradores que estão dispostos a contribuir de forma consistente para os objetivos da empresa e a fazer bem o suficiente o seu trabalho para não serem despedidos. - A organização não deve ter colaboradores que permaneçam nesta caixa, pois não têm capacidade de progressão. - O elevado número de colaboradores nesta caixa poderá fazer com que a organização tenha um desempenho mediano. Estes colaboradores podem estar a ocupa lugares que deveriam estar destinados a pessoa com mais potencial e/ou desempenho.
Recomendações / Plano de Acção / Orientações de acompanhamento	- Identificar as falhas que levam ao baixo desempenho e definir ações concretas para colmatar as mesmas. - Elaborar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) com ações concretas relativas às falhas identificadas, com metas para cada uma das ações. - Motivar o colaborador para apostar no seu desenvolvimento e aumento de desempenho. - Reunir e acompanhar regularmente o colaborador, tendo vários momentos de partilha de *feedback*, identificando os pontos de melhoria. - Procurar outra função em que o seu potencial e desempenho aumente. - Estes colaboradores devem mudar de caixa entre 1 a 2 anos de PDI ou avaliar uma possível saída da empresa.
Seguimento	- Execução do Plano de Desenvolvimento Individual cumprindo as metas definidas - Acompanhar o colaborador regularmente, através de reuniões de um para um. - Mudança de caixa para cima ou possível saída da empresa entre 1 a 2 anos de PDI.

Ficha de Caixa

Denominação	Super Estrela
Caracterização	**Alto Potencial/Alto Desempenho** - Apresentam alto potencial para evoluir na sua função ou noutras e apresentam um desempenho consistente onde atingem ou superam os seus objetivos. São colaboradores que estão prontos e capazes de assumir novas funções. - São colaboradores valiosos para a organização e têm um papel fundamental nos planos de sucessão. - Atuam consistentemente de acordo com os valores da organização e promovem os mesmos através das suas ações. As suas decisões são sempre tomadas em prol do interesse da empresa. - Evidenciam capacidades de liderança acima do esperado, dentro e fora das suas competências técnicas. - Demonstra um pensamento crítico e estratégico acima do que é esperado pela organização. Apresentam soluções inovadoras para a organização de forma proactiva.
Enquadramento	- Colaboradores que são vistos como os mais talentosos na organização. - São colaboradores que podem ser considerados futuros líderes e estão aptos para assumir novos desafios. - São percebidos dentro da organização por serem pessoas que resolvem problemas, têm uma visão estratégica e são bastante motivados. - São colaboradores valiosos para a organização e podem garantir a sustentabilidade da organização a médio longo prazo. - São reconhecidas elevadas competências técnicas, mas também competências de liderança, que lhes permite adaptarem-se a diferentes contextos.
Recomendações / Plano de Acção / Orientações de acompanhamento	- Garantir a retenção destes colaboradores é fundamental. - Apostar na formação que o colaborador à medida, dando ao colaborador a escolha das formações que deseja realizar. - Não limitar recursos de aprendizagem ou formação técnica ou relacional e de liderança. - Dar novos desafios aos colaboradores, uma vez que a permanência por muito tempo na mesma função não é recomendada. - Ser proposto como mentor de outros colaboradores em tenham necessidades de desenvolvimento. - Estar atento a sinais de insatisfação, procurando recompensar o colaborador remunetáriamente ou através de benefícios. - Reconhecer o seu desempenho e potencial para toda a organização.
Seguimento	- Execução do Plano de Desenvolvimento Individual com foco na formação. - Reavaliar o desenvolvimento de carreira regularmente.

Ficha de Caixa

Denominação	Colaborador de Alto Impacto
Caracterização	**Médio Potencial/ Alto Desempenho** - Apresentam um desempenho consistente ou excedem os objetivos apresentando excelentes resultados em diversas situações. - Atua de acordo com os valores da organização e toma decisões com base nos interesses da empresa. - Contribuem com soluções para a resolução de problemas da organização quando está relacionado com a sua função. - Dominam as competências exigidas pela função e procuram desenvolver novas quando é exigido. - Têm potencial para evoluir, mas precisam de desenvolver competências de pensamento estratégico e estar expostos a novas tarefas para o seu desenvolvimento.
Enquadramento	- Colaboradores com um papel fundamental na organização. - Colaboradores que garantem a sustentabilidade da organização e têm potencial para se desenvolverem e novos desafios.
Recomendações / Plano de Acção / Orientações de acompanhamento	- Apostar na retenção destes colaboradores. São essenciais para a sustentabilidade da organização. - Manter os colaboradores felizes e comprometidos com a organização. - Reconhecer o seu trabalho e o impacto do mesmo para a organização. - Proporcionar mudanças temporárias em outras equipas ou departamentos, com vista ao seu desenvolvimento. - Proporcionar oportunidades de aprendizagem e formação. - Dar oportunidades para desenvolverem competências de pensamento estratégico e de liderança. - Preparar o colaborador para a necessidade de gerir áreas técnicas. - Atribuir um mentor para apostar no desenvolvimento do colaborador. - Elaborar um PDI com vista ao desenvolvimento do colaborador. - Recompensar o colaborador pelo bom desempenho e fidelizar o mesmo à organização.
Seguimento	- Execução do Plano de Desenvolvimento Individual cumprindo as metas definidas e integrando projetos temporários. - Elaborar um plano de formação, com formações especificas para que possa alcançar o nível superior. - Preparador para ser um colaborador na reserva de talento da organização e assumir novos desafios.

Ficha de Caixa

Denominação	Colaborador Envolvido
Caracterização	**Baixo Potencial/ Alto Desempenho** - Apresentam um desempenho consistente e excelentes resultados em diversas situações, quando lhes é dada a orientação correta, mas apresentam um potencial limitado e pouca motivação para evoluir. - Não estão prontos para ter mais responsabilidades ou para uma promoção. - Tomam decisões que nem sempre são o melhor para a empresa. - Mantêm as competências atuais atualizadas, mas não se esforça por adquirir novas competências. - Não conhece ou não aplica ferramentas ou práticas de liderança. - Este grupo de colaboradores é essencial para a cultura da empresa porque têm uma boa perceção em relação ao trabalho.
Enquadramento	- Colaboradores com elevado desempenho na sua função atual. - Colaboradores que se sentem confortáveis na sua função e não têm a ambição de abraçar novos desafios. - Colaboradores a quem podemos recorrer para solucionar algum problema.
Recomendações / Plano de Acção / Orientações de acompanhamento	- Apostar na retenção destes colaboradores, pois são essenciais para os resultados da organização. - Reconhecer o seu trabalho e desempenho publicamente. - Recompensar os colaboradores pelo seu desempenho dentro da sua função e permitir progressão salarial. - Dar a oportunidade de formar novos colegas na função. - Não promover estes colaboradores, a menos que os mesmos demonstrem interesse noutro projeto. -Ajudar os colaboradores a tomar iniciativa e sair da sua zona de conforto. - Procurar sinais de insatisfação e dar a oportunidade de participar em projetos ou tarefas temporárias para desenvolver o seu potencial, caso o colaborador mostre interesse. - Desenvolvimento de Plano de Desenvolvimento Individual com projetos temporários.
Seguimento	- Execução do Plano de Desenvolvimento Individual com projetos temporários - Acompanhar o colaborador regularmente, através de reuniões de um para um.

Anexo 4 – Orçamento do Projeto

Recursos Humanos	Valor hora colaborador	Nº horas alocadas	Taxa Social Única	Custo total
Colaborador DDO 1	17	272	23,75%	6158,25
Colaborador DDO 2	10	272	23,75%	4254,25
Director 1	17	81	23,75%	1833,89
Director 2	17	81	23,75%	1833,89
Director 3	17	81	23,75%	1833,89
Director 4	17	81	23,75%	1833,89
TOTAL				17748,06