



PAULO
ALEXANDRE DA
SILVA ARAÚJO

**Gestão de Talentos no Setor das
Tecnologias de Informação: estudo de
caso na empresa Inspire IT**

Relatório de Dissertação de Mestrado em Gestão
Estratégica de Recursos Humanos

ORIENTADOR: Professor Doutor João Pedro Cordeiro

Presidente do Júri: Professor Doutor Antonio Almeida

Arquente: Professor Doutor José Rebelo

outubro de 2022

Agradecimentos

Quero agradecer primeiro à Carla, que me incentivou a este desafio e me apoiou ao longo dos últimos dois anos para que pudesse ser possível.

Uma palavra de agradecimento para a minha sobrinha Margarida, que espero incentivar com o meu exemplo a prosseguir os estudos e aos meus pais e irmã pelas palavras de apoio.

Não podia deixar de agradecer a todos os professores, entre eles a professora Amélia Marques, a professora Célia Quintas, a professora Maria Odete Pereira, a professora Luísa Carvalho, o professor José Rebelo, o professor Antonio Almeida e ao meu orientador o professor João Pedro Cordeiro que ao longo destes dois anos deram o seu melhor e com quem muito aprendi.

Quero ainda agradecer a todos os elementos da Inspire que contribuíram para este estudo, em especial ao Pequito, ao Picoito, ao Bernardo, ao Marques, ao Cunha, ao Francisco e ao Pedro.

Obrigado a todos.

Resumo

O presente trabalho de investigação tem como objetivo geral descrever e analisar as práticas atração, desenvolvimento e retenção de talentos na Inspire IT. Procurou-se investigar as práticas que a empresa utiliza para identificar e contratar os seus talentos, bem como de que forma os desenvolvem e os retêm. Em termos de objetivos específicos procurou-se caracterizar os talentos da empresa, identificar as suas políticas e práticas de gestão de talentos, analisar a importância destes profissionais e a importância dentro da organização, analisar o seu papel na prossecução da estratégia e nos cumprimentos dos objetivos, identificar e analisar os principais desafios e dificuldades que a empresa encontra para atrair, gerir e reter os seus talentos e identificar as suas motivações. Metodologicamente, este estudo tem uma vertente qualitativa através da realização de um estudo de caso com recurso à realização de entrevistas à gestão e aos trabalhadores do talento. Ao nível dos resultados, o estudo demonstrou que o conceito de talento na área do IT tem como base um conhecimento técnico muito específico e elevado, mas tem também associado um grande número de *soft skills*, sem as quais não se pode dizer que a pessoa seja um talento. O mercado onde a empresa opera torna a atração de talentos numa tarefa difícil e de constante procura, além da tradicional pesquisa de LinkedIn e das empresas de Headhunting a Inspire aperfeiçoou o sistema de referênciação com muito bons resultados. O desenvolvimento das pessoas visa a sua melhoria enquanto trabalhadores, mas interliga-se logo com a parte da retenção, pois melhorando a vida das suas pessoas, consegue ter talentos satisfeitos e com vontade de permanecer na organização. A gestão de talentos é um verdadeiro desafio para a Inspire IT que se deve muito ao mercado extremamente dinâmico, com uma taxa de desemprego baixíssima e com objetivos exigentes. É uma área que precisa de crescer, mas onde os talentos não abundam. Este estudo contribuiu para conhecer os desafios de uma organização jovem que tem de lutar num mercado exigente, percebemos que as pessoas são o seu melhor ativo, e que embora o seu desenvolvimento e retenção é algo difícil, mas recrutar e trazer pessoas se afigura como um desafio gigante.

Palavras-Chave: Gestão Estratégica de Recursos Humanos; Talento; Gestão de Talentos; Estratégias de Gestão de Talentos.

Abstract

The present research work has the general objective of describing and analysing the practices of attracting, developing, and retaining talent at Inspire IT. We sought to investigate the practices that the company uses to identify and hire its talents, as well as how they develop and retain them. In terms of specific objectives, we sought to characterize the company's talents, identify its talent management policies and practices, analyse the importance of these professionals and the importance within the organization, analyse their role in the pursuit of the strategy and in the fulfilment of the objectives, identify and analyse the main challenges and difficulties that the company encounters in attracting, managing, and retaining its talents and identifying their motivations. Methodologically, this study has a qualitative aspect through the realization of a case study using interviews with management and talent workers. In terms of results, the study showed that the concept of talent in the IT area is based on very specific and high technical knowledge, but also has many soft skills associated, without which it is not possible to say that the person is a talent. The market where the company operates makes attracting talent a difficult task and one of constant search, in addition to the traditional LinkedIn search and Headhunting companies, Inspire has perfected the referral system with very good results. The development of people aims at their improvement as workers, but it is immediately intertwined with the part of retention, as improving the lives of its people, it manages to have satisfied talents and willing to remain in the organization. Talent management is a real challenge for Inspire IT, which is largely due to the extremely dynamic market, with a very low unemployment rate and demanding goals. It is an area that needs to grow, but where talent is not plentiful. This study contributed to know the challenges of a young organization that must fight in a demanding market, we realized that people are its best asset, and that although their development and retention is difficult, but recruiting and bringing people seems to be a giant challenge.

Keywords: Strategic Management of Human Resources; Talent; Talent Management; Talent Management Strategies.

Lista de Abreviaturas

CA – Career Advisor

CEO – Chief Executive Officer

CFO – Chief Financial Officer

FCT – Faculdade de Ciências e Tecnologia

IT – Information Technology

PA – People Advisor

PDCH – Plano de desenvolvimento de Capital Humano

SGT – Sistema de Gestão de Talentos

TI – Tecnologias de Informação

VS – Versus

Índice

Introdução	1
CAPÍTULO I	3
REVISÃO DA LITERATURA	3
1.1. Sobre o a Gestão Estratégica de Recursos Humanos	3
1.2. Sobre o Talento	5
1.2.1. Conceito de Talento	5
1.2.2. Perfil do trabalhador do talento vs trabalhador tradicional	8
1.3. Estratégias de Desenvolvimento de Talento pela Organização	11
1.4. Gestão do Talento	13
1.4.1. Identificar e Atrair	13
1.4.2. Desenvolver	14
1.4.3. Reter	16
CAPÍTULO II	20
OBJETIVOS E METODOLOGIA	20
2.1. Objeto de Estudo e Objetivos	20
2.2. Abordagem Metodológica	20
2.2.1. Estudo de Caso	21
2.2.2. Técnicas de Recolha de Dados	22
2.2.2.1. Entrevista	23
2.2.2.2. Recolha e Análise Documental	24
2.2.2.3. Técnica de Análise de Dados	24
2.2.3. Procedimento	27
2.2.4. Caraterização da Amostra (Participantes)	27
CAPÍTULO III	29
A ORGANIZAÇÃO	29
3.1. Caraterização da Empresa	29
3.1.2 Fundação da Empresa e mercado onde opera	29
3.1.3 Caracterização dos Recursos Humanos	33
3.1.4 Práticas de Recursos Humanos	35
3.1.4.1 Recrutamento	35
3.1.4.2 Formação	36
3.1.4.3 Gestão de Carreira e Avaliação de Desempenho	36
3.1.4.4 Política de remunerações	38
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	40
4.1. A perceção dos profissionais da gestão sobre gestão de talentos	40
4.1.1. Conceito de talento e suas características	41
4.1.2. Identificação e atração de talento	41

4.1.3. Gestão de talento.....	42
4.1.4. Desenvolvimento de talento	43
4.1.5. Benefícios	44
4.1.6. Retenção de talentos	45
4.2. Percepção dos trabalhadores do talento	48
4.2.1. Conceito de talento	48
4.2.2. Características do talento.....	50
4.2.3. Ser um talento.....	50
4.2.4. Processo de atração de talento.....	51
4.2.5. Gestão e desenvolvimento de talentos.....	51
4.2.6. Benefícios	52
4.2.7. Retenção do talento	53
Conclusão	57
Bibliografia	59
APÊNDICES	67
1. Apêndice 1: Guião de Entrevista Gestão.....	68
2. Apêndice 2: Guião de Entrevista Trabalhador do talento.....	72
3. Apêndice – Transcrição das Entrevistas – Gestão.....	76
4. Apêndice – Transcrição das entrevistas Trabalhador do talento.....	94
5. Apêndice – Tabela de citações da gestão.....	121
6. Tabela de citações dos trabalhadores do talento.....	124

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Trabalhador Tradicional vs Trabalhador do Talento	9
Tabela 2 - Medo versus Talento	122
Tabela 3 – Estratégias de Retenção de Talentos nas Organizações	1818
Tabela 4 - Caracterização dos participantes	28
Tabela 5 – Valor do prémio de referenciação	395
Tabela 6 – Tabela salarial por maturidade de carreira	39
Tabela 7 - Síntese da visão da gestão	46
Tabela 8 - Síntese da visão dos trabalhadores do talento.....	54
Tabela 9 – Tabela de citações da gestão.....	121
Tabela 10 – Tabela de citações do trabalhador do talento	124

Índice de Figuras

Figura 1 - Composição do Talento.....	100
Figura 2 - Organograma da Inspire It.....	32
Figura 3 - Etapas do modelo de avaliação de desempenho.....	38

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Gráfico de distribuição de idades	33
---	----

Introdução

Num mercado tão fortemente competitivo, como é o mercado das tecnologias de informação, atrair, gerir e reter os melhores trabalhadores funciona como um fator acrescido de competitividade no mercado.

O mercado empresarial evoluiu para níveis de inovação difíceis de imaginar há algumas décadas, e empresas que não apresentem inovação não tem lugar no mercado, sendo que uma das melhores formas de inovação é sempre o talento dos seus profissionais, como considera Jericó (2001). Profissionais talentosos podem impulsionar as empresas, quer com capacidade de trabalho, quer com formas disruptivas de efetuar as tarefas.

Trata-se de uma área onde os profissionais não encontram dificuldades em conseguir ou mudar de forma frequente de emprego, onde muitas vezes o projeto se sobrepõe à componente da remuneração, mercado este com défice de talentos, onde as empresas apostam de forma forte e constante no seu recrutamento.

Perceber os desafios das empresas e destes trabalhadores, apresenta-se como fundamental para se conseguir gerar estratégias de sucesso.

Neste trabalho pretende-se estudar a gestão do talento na área das tecnologias de informação, tendo como base a seguinte pergunta de partida: *Quais são as práticas de atração, gestão e retenção de talentos das empresas do setor de Tecnologias de Informação?*

Neste seguimento, como objetivo geral propõe-se identificar e analisar as práticas de Atração, Gestão e Retenção de talentos na empresa Inspire IT, uma empresa em franco crescimento, que gere e recruta talentos com *skills* muito técnicas.

Este trabalho tem como objetivo a análise de Gestão de Talentos numa empresa de IT, procurando perceber a forma e as dificuldades que a organização enfrenta na atração, gestão e retenção das suas pessoas, quais os principais desafios da gestão e qual a visão do próprio trabalhador do talento. Definir o talento e a sua importância dentro do quadro estratégico de negócio das organizações, elencar as motivações e os objetivos dos gestores e dos profissionais considerados talentos, serão objetivos presentes na realização deste estudo.

Como objetivos específicos propõe-se:

- caracterizar os talentos da Inspire IT;

- identificar as suas políticas e práticas de gestão de talentos nas três dimensões (atrair, desenvolver e reter);
- analisar a importância destes profissionais e a sua importância dentro da organização;
- analisar o seu papel e a sua importância na prossecução da estratégia e no cumprimento dos objetivos da empresa;
- identificar e analisar os principais desafios e dificuldades que se apresentam na atração, gestão e retenção dos seus talentos;
- identificar os principais aspetos motivacionais destas profissionais.

Ao nível da estratégia metodológica, irá realizar-se um estudo de caso numa empresa em franco crescimento (Inspire IT), que gere e recruta talentos com *skills* muito específicas (técnicas), recorrendo, para tal, à realização de entrevistas semiestruturadas aos profissionais da gestão e aos profissionais considerados talentos.

Espera-se no final do estudo compreender os aspetos relevantes que ligam os talentos à organização e perceber se as estratégias de gestão de talentos utilizadas têm impacto, positivo ou negativo, quer na vida da empresa quer na vida dos trabalhadores considerados talentos na organização.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos principais. O primeiro remete para a sistematização da revisão da literatura de referência sobre a temática central desta investigação. O segundo remete para a caracterização da organização. O terceiro para os objetivos do estudo e a estratégia metodológica. O quarto remete para a apresentação e discussão dos resultados obtidos através da análise dos dados e resultados qualitativos aferidos no âmbito do estudo empírico.

Espera-se com este estudo perceber se a Inspire IT é uma empresa suportada por talentos, que políticas são usadas para os identificar, atrair, gerir e reter e o sucesso das suas práticas.

CAPÍTULO I

REVISÃO DA LITERATURA

A Gestão do talento é um fator que tem ganho ao longo das últimas décadas uma enorme importância no que concerne à gestão das organizações. Para Lewis e Heckman (2006), todos os trabalhadores da empresa devem ter elevado potencial, independentemente das funções que exercem, e deve ser a organização a gerir e desenvolver esse talento de forma individual. Da teoria destes dois autores, surgem duas visões distintas sobre talento, uma que defende o talento gerido por níveis de desempenho, onde os trabalhadores devem ser procurados, contratados e recompensados de forma diferenciada, outra que defende que o talento deve ser visto como um bem indiferenciado e que compete à gestão da organização a gestão do capital humano por forma a obter um desempenho mais elevado, potenciando as capacidades do indivíduo.

Inovar ou morrer, é com este dilema que atualmente as empresas operam num mercado cada vez mais competitivo. A inovação converteu-se no pão de cada dia das empresas e o seu próprio pulmão, sem inovação as empresas acabam por sucumbir. Antigamente as empresas que apresentavam ideias inovadoras eram consideradas como revolucionárias, atualmente se não for inovadora não tem lugar no mercado, sendo que a melhor forma de inovação, atualmente é o talento dos seus profissionais (Jericó, 2001).

Atrair talentos, geri-los e retê-los apresenta-se como um desafio cada vez mais importante na vida das empresas, ter as pessoas certas para as funções certas, motivadas e capacitadas, por forma a contribuírem para uma organização competitiva num mercado cada vez mais competitivo.

1.1. Sobre o a Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Na gestão estratégica de recursos humanos (GERH) existem dois modelos de maior destaque, um modelo conhecido por ser mais hard, vindo dos Estados Unidos, e conhecido como modelo de Michigan e um modelo mais soft, vindo de Inglaterra e conhecido como modelo de Harvard.

No modelo de Harvard, mais *soft* e vestido de uma visão mais humanista, que assenta numa vertente antiautoritária, onde devem ser explicados aos trabalhadores todos os objetivos, por forma a que os possam compreender, este modelo promove objetivos psicológicos, é baseado num sentimento altruísta, onde coloca o bem-estar dos trabalhadores acima de qualquer objetivo e crê que isso trará a longo prazo um bem-estar para a organização.

Esta visão mais *soft*, não retira poder à gestão, mas humaniza a sua relação com os trabalhadores, em que as relações são mais de colaboração do que de exercício de autoridade, este modelo dá ênfase à comunicação, ao trabalho de grupo e à partilha de opiniões. Neste contexto a gestão de recursos humanos deve ser uma participação de todos os gestores da empresa e não apenas dos especialistas em gestão de pessoas, as pessoas devem ser consideradas nos processos de tomada de decisão e toda a organização deve ter uma cultura baseada na confiança (Price, 1997).

No que diz respeito ao modelo da escola de Michigan, embora tenha alguns pontos de contacto com a escola de Harvard, podemos dizer que o mesmo se apresenta com uma visão mais dura e bastante menos humanista, olhando para as pessoas como sendo mais um recurso entre muitos que a organização possui, e usa os mesmos métodos para conseguir as pessoas que usa para os outros recursos, espera consegui-los a um preço baixo, apenas as essências para completar as tarefas e desenvolve-os por forma a tirar o máximo de rendimento de cada pessoa (Price, 1997).

Segundo Price (1997), a escola de Michigan foi fortemente influenciada pela literatura da gestão estratégica e vê os recursos humanos como um processo nessa estratégia, sendo a sua gestão encarada como uma área secundária dentro do planeamento estratégico da organização.

Por forma a conseguirmos distinguir a diferença entre as duas, podemos dizer que a escola de Michigan, com a sua abordagem mais *hard*, na expressão gestão de recursos humanos, dá ênfase à palavra “recursos”, vendo as pessoas como um custo. Por outro lado, a escola de Harvard enfatiza a palavra “humanos”, considerando as pessoas como um investimento.

Na realidade o que se pretende com a GERH é um alinhamento da estratégia e das decisões da gestão, por forma a dotar a organização de capital humano capaz de atingir os objetivos traçados para que possa prosperar, muita vezes em ambiente muito competitivos de mercado, desta forma deve o planeamento partir da cúpula da

organização e deve depois ser passado a toda a organização, como se de uma pirâmide se tratasse, para que todos possam colaborar na sua execução, enquanto a execução das tarefas deve partir da base e ir subindo na organização até ao topo, desta forma garantimos que todos estão em sintonia (Boudreau e Cascio, 2014).

Na área das tecnologias de Informação encontramos uma gestão estratégica de recursos humanos muito mais virada para a escola de Harvard, muito virada para aquilo anteriormente vimos, onde Price (1997), considera uma cultura mais virada para a confiança.

1.2. Sobre o Talento

1.2.1. Conceito de Talento

Ao procurar-se definir talento podemos citar Antoine Saint-Exupéry (2016), o qual refere que “o essencial é invisível aos olhos”, percebemos que talento é algo difícil de definir porque na sua génese é algo invisível, difícil de medir e depende sempre de quem o considera.

O talento apresenta-se como um conceito abstrato muitas vezes difícil de definir. Talento pode representar características muito diferentes, dependendo de quem o define, analisa e avalia. Uma empresa pode definir e procurar determinadas características num talento, sendo que outras, podem definir e procurar características completamente diferentes.

Podemos ver que o talento é algo que se foi dispersando dentro das organizações, há cinquenta anos, falar de talento era falar da gestão de topo dentro da organização, atualmente espera-se encontrar talento em todas as áreas de uma empresa, por forma a que a mesma seja competitiva, ele deve estar disseminado por todos os setores de atividade (Jericó, 2001). Desta forma todas as áreas serão áreas de competitividade elevada e de grande desempenho dentro da organização.

O talento é composto por todos os trabalhadores que podem fazer a diferença para o desempenho da organização, seja através da contribuição imediata, quer através da contribuição a longo prazo, demonstrando altos níveis de potencial, (Tansley e Tietze, 2013), este mesmo autor afirma mesmo, que o talento pode ser encarado como uma

habilidade natural, que inclui a propensão para desenvolver as suas capacidades ao longo do tempo, por forma a poder evoluir.

Segundo Câmara et al. (2007), o talento orbita entre a ação, a paixão e a visão e tem um papel estratégico na valorização do capital humano. O talento acrescenta valor de forma significativa à organização, dando maior valor ao negócio, aumentando a vantagem competitiva no mercado e sobre a concorrência. São por isso estes os fatores que trouxeram para a área dos recursos humanos a guerra pelo talento, na tentativa da sua identificação, desenvolvimento e retenção (Camara et al., 2007).

Ulrich (2014) defende uma teoria, conhecida como os “três C’s”, onde aborda que a questão do talento está dependente da verificação de três fatores: competência, compromisso e contribuição. Para se ser considerado talento tem de reunir-se os três fatores em simultâneo. A *competência* prende-se com a forma como o trabalhador desempenha as suas funções; o *compromisso* centra-se no valor que os trabalhadores dão à organização, através do empenhamento que colocam nas suas funções; a *contribuição* ocorre quando o capital humano sente que as suas necessidades pessoais estão a ser satisfeitas através da participação na empresa. Ulrich (2014) defende, assim, que o talento é igual à competência multiplicada pelo comprometimento e pela contribuição.

Para Berguer e Berguer (2004), talento é a combinação de conjuntos de habilidades, competências, e experiências necessárias para realizar o trabalho. Já Handfield-Jones e Axelrod (2001) referem que o talento é a soma de todas as habilidades possuídas pelo indivíduo. Nessas habilidades estão as características inatas, as habilidades, o conhecimento, a experiência, a inteligência, a capacidade de julgar, a atitude e personalidade, aliado à habilidade para aprender e crescer.

Lewis e Heckman (2006), consideraram três vertentes sobre o conceito, a primeira relacionada com a pura substituição do conceito de gestão de recursos humanos por gestão de talento, e que nada acrescenta ao conceito de gestão de pessoas, a segunda sugere uma gestão de talentos com ênfase na previsão de necessidades de pessoal e gestão da progressão de carreira, baseando a gestão de talentos numa série de processos para manter o fluxo adequado dos trabalhadores para os cargos necessários na organização, por fim a terceira vertente foca-se no profissional do talento e defende que todos os trabalhadores devem ser profissionais de talento, independentemente das funções exercidas, devendo desta forma gerir o verdadeiro talento de cada pessoa. Assim devem as pessoas com elevado nível de competência ser contratadas e

recompensadas de forma diferenciada, por outro lado o talento é visto como um bem e é da competência dos recursos humanos desenvolver as pessoas para a obtenção de um elevado desempenho.

Para Huselid et al, (2005) pode ser acrescentada uma quarta dimensão, na qual se defende que o ponto inicial da gestão de talento passa pela identificação dos cargos fundamentais que tem capacidade de afetar a vantagem competitiva da organização.

Podemos dizer que talento se refere a um conjunto de competências e a gestão de talento se baseia na gestão dessas competências, considerando que as estratégias fomentadas nas empresas, assentam em competências tidas como geradoras de conhecimento de capacidades e comportamentos e na forma como as organizações gerem esse desempenho individual, tornando-o valor acrescentado (Huselid et al, 2005).

Para Jericó (2001), o talento é contextual, pois ele está relacionado com determinada envolvente organizacional, o profissional considerado talento desenvolve as suas capacidades para desenvolver resultados naquela organização, podendo fora desse contexto não serem considerados a nível de talento.

Podemos dizer que talento é aquele que agrega valor e ajuda de certa forma a impulsionar os resultados da organização, que talento não existe de forma isolada, mas sim dentro de um determinado contexto, onde as suas capacidades podem ser geridas e medidas, sendo que o talento pode ser circunstancial, de difícil medição e estará sempre dependente do compromisso que a pessoa tiver para com a empresa.

Podemos aferir que na visão dos vários autores, e por diferentes que sejam as formas de avaliar o talento, existe quase que um denominador comum, à volta do qual as suas ideias gravitam e que se chama competência. A competência, o fazer bem a tarefa assignada e a capacidade de manter e desenvolver ainda mais essa competência, tornam o trabalhador no verdadeiro talento e na mais-valia que as empresas procuram. Ulrich (2014) observa que para desenvolver talento uma das condições fundamentais são as competências e ele define competências como os conhecimentos, os valores e a capacidade de realizar as funções e até de as desenvolver, podendo fazer a evolução das mesmas ou mesmo migrar de funções com êxito. No sentido oposto a ausência de determinadas competências pode tornar um talento como alguém completamente incompetente quando migra para determinada função, sendo que era completamente

competente nas funções anteriores e pela falta de *skills* ou pelo não desenvolvimento de determinadas competências, deixa de ser um talento.

Mas talvez a definição de talento mais completa e aceite por todos seja a de Michaels et al (2001), os autores definem o talento como o conjunto de habilidades de uma pessoa, habilidades essas que incluem os seus dons, o seu conhecimento, a sua experiência, a inteligência, o discernimento, a atitude e o caráter, os impulsos inatos e acima de tudo a capacidade de aprender e desenvolver-se. Esta definição de talento foca-se nos conhecimentos, nas competências, nos valores, na forma como a pessoa se comporta e acima de tudo no seu potencial de desenvolvimento.

Para Ulrich e Smallwood (2012, *cit. in* Caracol, 2016), para se considerar um trabalhador como talentoso existem premissas a ser consideradas como por exemplo a competência, o compromisso e a contribuição, e é através deste conjunto de meios que o capital humano se torna mais competitivo e produtivo, elevando o patamar da competitividade da organização.

Analisando as diferentes teorias da definição de talento, podemos aferir que o verdadeiro talento está cada vez mais ligado ao saber/fazer, do que ao saber/saber, pouco importa ter um QI elevado, ou estudar anos sem fim sobre uma temática se não se consegue colocar todos os conhecimentos adquiridos em prática e à criação de algo concreto.

Cada empresa define os seus próprios talentos baseados nas necessidades próprias do mercado em que se insere, talento de uma área pode muito bem não o ser em qualquer outro setor ou organização.

1.2.2. Perfil do trabalhador do talento vs trabalhador tradicional

O perfil de trabalho das empresas atuais, fortemente dominado pela competência tecnológica, tem cada vez mais se deparado com a necessidade de ter na sua estrutura elementos fortemente qualificados e diferenciados do perfil de trabalhador comum.

Abaixo podemos algumas das características principais que diferenciam o trabalhador tradicional, e aquele que é considerado trabalhador do talento (tabela 1).

Pela análise da tabela 1 é possível verificar que o trabalhador do talento se apresenta como forte fator de contribuição estratégica. As empresas passaram a ver a gestão do

capital humano como essencial para o alcance dos seus objetivos, sendo que uma má escolha das pessoas pode representar a perda de competitividade no mercado.

Este tipo de trabalhador possui capacidade de desempenho muito acima da média, tem índices de rentabilidade bastante elevados e contribui fortemente para os lucros da organização. Não se trata de um trabalhador que procura a estabilidade, antes pelo contrário, é na mudança e na ação que se sente seguro, a sua autonomia e proatividade, razão rápida e reação á mudança, tornam a empresa dependente deste recurso. Usa a tecnologia de forma intensa e tem conhecimento do seu valor no mercado, exigindo ser pago de acordo com o seu desempenho. É exigente com as respostas da chefia, trabalha bem e gosta do que faz e procura a superação constante, deixando de lado o individualismo quase como se fizesse o seu trabalho em prol de um bem maior.

Tabela 1 - Trabalhador Tradicional vs Trabalhador do Talento

Trabalhador tradicional	Trabalhador do talento
Desempenho médio	Elevado nível de desempenho
Rentabilidade média	Rentabilidade elevada
Produz lucros medianos	Produz lucros extraordinários
Busca estabilidade	Procura ação e mudança
Precisa da empresa	A empresa precisa dele
Reagem a ordens	É autónomo e pró-ativo
Deixa andar	Reage rápido e antecipa cenários
Confiança média	Confiança alta
Reação á mudança	Adaptação á mudança
Adapta-se a novas tecnologias	Usa a tecnologia como meio normal
Enfoque no dinheiro e posição	Crescimento pessoal, oportunidades e salário
Aceita de forma passiva as tabelas remuneratórias	Exige ser pago pelo desempenho e valor do seu trabalho no mercado
Acredita que a chefia tem resposta para tudo	Exigente com as respostas da chefia
O êxito resulta do trabalho duro	Trabalha bem, desfruta do trabalho e supera-se
Aprecia uma vida equilibrada	Exige uma vida equilibrada

Fonte: Camara et al. (2007).

A procura pelos melhores talentos enquadra-se numa estratégia que rompe com o tradicional, sendo o foco das organizações o trabalho por objetivos, a diversidade e o trabalho em equipa, aspetos capazes de tornar as empresas competitivas e foco de atração, quer de investidores quer de capital humano (Fischer, 2002).

Segundo Jericó (2001), para ser considerado um trabalhador dos três ingredientes ao mesmo tempo, são eles capacidades (posso), compromisso (quero) e ação (consigo).

Figura 1 - Composição do Talento



Fonte: Jericó (2001)

O talento é por isso, o resultado da interceção dos três fatores acima enunciados, não existe talento sem capacidade, sem compromisso e sem ação. Se o profissional tem compromisso e atua, mas não tem as capacidades, quase de certeza que não conseguirá alcançar bons resultados, mesmo que as intenções a realizar as tarefas, tenham tido boas intenções. Por outro lado, se o trabalhador tiver as capacidades e o compromisso, mas quando atua já passou o momento certo, também não obterá bons resultados (Jericó, 2001).

Ainda assim deve ficar claro que a identificação do talento recaí sempre sobre as chefias, se as mesmas não o identificarem, ou não criarem mecanismos de identificação, ele simplesmente não existe, para existir talento é necessário o seu reconhecimento e reconhecimento das habilidades necessárias para ser considerado (Silvério, 2017).

1.3. Estratégias de Desenvolvimento de Talento pela Organização

A maioria das organizações acredita que faz uma gestão de talento, mas muitas vezes essa gestão não passa de uma vontade e visão, nunca chegando a nenhuma ação concreta. Outras trabalham incessantemente, mostrando vontade que algo aconteça, mas faltando uma visão e um caminho a seguir, outras existem que tem esse caminho delineado, mas falta-lhes a vontade de o iniciar e começar a desenvolver trabalho nesse sentido (Câmara et al, 2007), essa falta de vontade, muitas vezes derivada da necessidade de atingir objetivos de curto prazo e da pressão que os clientes e a concorrência coloca no dia a dia das empresas.

Câmara et al (2007), identificou quatro tipos de talento nas empresas:

- O talento estratégico, que domina as funções chave e que traz vantagens competitivas às organizações. Talento este muito procurado nas empresas da área onde se realiza este estudo, pois aparece como vantagem sobre a concorrência, e possui conhecimentos fundamentais para o desenvolvimento da empresa.
- O talento “core”, que tem os conhecimentos e capacidades específicas da própria empresa, no fundo adquiriu os conhecimentos dentro da organização, tornando-se fundamental por conhecer bem os processos internos.
- O talento requisito, em que as competências são necessárias às skills exigidas pelo negócio, sendo este talento alguém que a empresa precisa para desenvolver o negócio, que sem ele não será possível sequer existir. Quando a empresa inicia, este talento, já tem de estar envolvido na organização.
- O talento “não core”, considerado desajustado e que vai necessitar de planos de formação e desenvolvimento por forma a se tornar estratégico ou “core”.

Desta forma o talento deve ser alvo de processos continuados de desenvolvimento, onde as organizações investem e monitorizam por forma a estar de acordo com os objetivos gerais do seu negócio.

Jericó (2001), considera duas formas de gestão diferentes, aquilo que ela chamou de medo *versus* talento, mudança e inovação (tabela 2). Da análise da tabela emerge a ideia da cultura da própria organização enquanto processo gerador ou castrador do

desenvolvimento dos talentos. Culturas organizacionais com regras mais flexíveis, viradas para o trabalhador, com aposta na inovação e na criatividade, parecem ser as ideais para o florescimento dos talentos e para a sua manutenção a médio e longo prazo.

Numa cultura baseada no medo não se espera grande inovação por parte do seu capital humano, estamos a falar de pessoas com habilitações académicas baixas, suficientes para o desempenho das tarefas muitas vezes repetitivas, em empresas que operam em mercados estáveis sem grande concorrência e com cliente fiel (Jericó (2001).

Olhando para a cultura baseada em talentos e inovação, o mercado é completamente instável, os clientes pouco fiéis e isso requer um capital humano capaz de responder a exigências altas e capaz de se afirmar através da superação e da criação Jericó (2001).

A gestão baseada no talento obriga não só a um refinamento na procura de pessoas, mas também a uma gestão atenta às suas necessidades e uma capacidade de acompanhamento e satisfação das suas necessidades muito elevada, pois estamos a falar de profissionais difíceis de encontrar e onde muitas vezes é necessário a sua disputa com a concorrência, onde muitas vezes ganhar ou perder um ativo pode significar o sucesso ou insucesso de toda a estrutura.

Tabela 2 - Medo versus Talento

Gestão Baseada no medo	Gestão Baseada em talento e inovação
A concorrência é previsível	A concorrência é imprevisível
Os mercados são estáveis	Os mercados são instáveis
Os cliente são fiéis	Os clientes são livres para escolher
Fazem sempre as mesmas tarefas	É preciso inovação e criatividade
Os profissionais são obrigados a simplesmente obedecer	Requer potencial total dos profissionais
Os profissionais são autômatos	Profissionais são criadores

Fonte: Jericó (2001).

1.4. Gestão do Talento

1.4.1. Identificar e Atrair

Atrair pessoas para a organização é um dos primeiros fatores da gestão de talentos para qualquer organização. A necessidade de atração destes profissionais está intrinsicamente ligada com o sucesso da própria organização, é imprescindível, num mercado tão fortemente competitivo as empresas se rodearem de talento para prosperar.

A identificação e atração do talento apresenta-se como o principal desafio da área de recursos humanos das empresas. Segundo Fisher e Albuquerque (2005), a principal tendência das empresas, através das suas áreas dedicadas à procura de pessoas, deveria passar de forma mais intensa pela identificação, captação e retenção de talentos.

A gestão de talentos é uma prática da área de recursos humanos que exige cada vez mais celeridade e atenção aos processos. Esta gestão assenta na procura e contratação de profissionais altamente competentes, os quais devem ser classificados dentro da organização com uma escala, sendo os “A” os de top performance, os “B” os competentes e de boa performance e os “C” os restantes trabalhadores (Lewis e Heckman, 2006).

Segundo Cardoso (2016), deve existir uma cultura efetiva de atração de recursos e dos chamados trabalhadores do talento e pode ser feita de várias formas, que passam por:

- estratégias como o recrutamento externo, quando procuramos fora da organização, ou abrimos concurso para uma vaga, por forma a aumentar o número de pessoas ou trazer para a organização novos conhecimentos e novas formas de desenvolver as tarefas;
- *headhunting*, quando se identifica um talento noutra organização, mas que se tenta atrair e desta forma dotar a organização de mais conhecimento e muitas vezes “roubando” à concorrência um recurso importante a nível estratégico;
- recrutamento interno, quando se verifica dentro da organização se temos potencial de preenchimento da vaga com alguém interno. Este processo por vezes obriga a um subsequente recrutamento externo para suprimir a vaga que ficou desocupada. Este recrutamento é muitas vezes usado como forma de

mostrar aos trabalhadores que a empresa dá oportunidades efetivas de crescimento às suas pessoas, tentando motivar os restantes;

- programas de *trainees/estágios*, quando se procura trazer trabalhadores novos para a organização por forma a lapidar as suas habilidades profissionais. São por norma profissionais mais demorados a formar, mas no fim da formação estarão mais formatados ao dia a dia da organização e às suas regras;
- *employer branding*, quando se procura passar a imagem de uma organização modelo e de melhor local para se trabalhar. Trata-se de uma operação de marketing que procura promover a organização junto de potenciais futuros trabalhadores, e é também uma prática que permite reduzir custos de contratação pois existe no mercado uma procura por parte dos profissionais destas organizações. As empresas que são consideradas modelo para se trabalhar têm uma imagem e uma identidade forte, sendo que a mesma deve ser trabalhada, defendida e transmitida ao mercado (Cardoso, 2016).

Existem, ainda, empresas que utilizam a estratégia de atração baseada apenas na remuneração. Esta estratégia está, atualmente, algo desadequada, pois os talentos buscam uma integração nas empresas e procuram outros fatores além dos salariais (por exemplo, um projeto desafiador, um bom ambiente organizacional, um horário mais flexível, uma maior proximidade à gestão, a valorização das suas ideias e a capacidade de criar, a possibilidade de assumir cargos de chefia, ser autónomo e ter reconhecimento, entre outras) (Ulrich, 2014). Ainda assim, na atração de talentos a componente salarial não deve ser descurada na sua totalidade pois em condições simulares tem peso na decisão por parte do candidato.

Atrair talentos deve ser um processo consolidado dentro da organização. Deve estar ativo mesmo quando a organização não precisa de aumentar o seu quadro de pessoal, pois uma saída ou uma necessidade de preenchimento de nova vaga estratégica para a organização pode estar sempre iminente.

1.4.2. Desenvolver

Para gerir de forma eficaz os talentos, proporcionando um ambiente competitivo da empresa no mercado, é fundamental a implementação de um Sistema de Gestão de Talentos (SGT). Só com um SGT bem estruturado será possível identificar, selecionar, desenvolver e reter os melhores trabalhadores na organização.

Através de um SGT torna-se possível desenvolver formas eficazes de dotar os trabalhadores de ferramentas capazes de melhorar a sua performance, tornando-os mais qualificados e eficazes nas suas tarefas, ao mesmo tempo que será possível aferir a sua satisfação, agregando um maior valor à empresa (Berguer e Berguer, 2004).

Câmara et al, (2007), identifica diversas técnicas utilizadas no desenvolvimento do capital humano dentro da organização e voltadas para os diferentes estádios da vida do trabalhador, ele refere que a formação inicial ou continua que deve ser direcionada para as dificuldades e necessidades de desenvolvimento do negócio. Planos de desenvolvimento, com esquemas adequados de desenvolvimento formativo, adaptado quer aos interesses da empresa, quer às capacidades da própria pessoa, por forma a usar todas as suas competências. Mentoring, através da colocação de pessoas mais seniores e com capacidades comprovadas a dar acompanhamento individual e desta forma colocar o *know-how* da empresa ao serviço da formação e do desenvolvimento de novas pessoas, e que permite dar aos seniores outras responsabilidades e um sentimento de maior ligação com a empresa, identifica ainda o *coaching*, através de programas definidos de desenvolvimento das pessoas, colmatando défices que não sendo técnicos carecem de atenção. *E-learning*, através de plataformas criadas dentro da organização, ou através de compra de cursos em plataformas pagas, onde a pessoa pode desenvolver aptidões e capacidades importantes para o seu desenvolvimento pessoal e organizacional e podendo abarcar qualquer área dentro da formação, seja técnica, seja comportamental. O *job rotation*, através da rotação de pessoas por diferentes áreas da empresa, por forma a desenvolver novas capacidades e a alargar o conhecimento do capital humano em relação à organização, fazendo com que o conhecimento se propague e não se crie nichos de conhecimento e vícios dentro da organização que podem prejudicar as operações. Por fim o autor identifica a avaliação de desempenho e o *feedback* contínuo, como uma forma eficaz de conseguir detetar dificuldades, descontentamentos e défices produtivos dos recursos, podendo ser uma ferramenta de correção ou até mesmo de prevenção de futuras dificuldades, quer no trabalhador, quer em diversas áreas ou departamentos da empresa.

O recurso a práticas de desenvolvimento de pessoas dentro da organização, apresenta-se como fundamental, assim como alocar a pessoa certa à função certa, pois vai criar o bem-estar do capital humano e aumentando os níveis de satisfação existe uma maior garantia de maior qualidade nas tarefas.

Embora acima apenas estejam listadas formas de desenvolvimento formal, temos de ter em conta também as formas de desenvolvimento informal, que se dá de forma não intencional e não foi sequer planeado e segundo Garavan et al. (2012), pode ocorrer de momentos de *networking* com os colegas de trabalho e resulta das rotinas diárias que se vão desenvolvendo.

O desenvolvimento das do capital humano é visto por muitas empresas com uma sensação agriçoce, se por um lado esse desenvolvimento é necessário para que a organização possa crescer de forma sustentada, por outro lado existe o medo de formar e depois o talento possa migrar para uma empresa concorrente com mais conhecimentos e mais capacitado, estando a investir numa área que vai reforçar a própria concorrência.

1.4.3. Reter

Em termos históricos uma das primeiras empresas pós-revolução industrial, a ter preocupações com retenção de talentos, foi a Ford, ela operava num mercado completamente novo e podemos até dizer que seria a grande tecnológica da sua época. Esta empresa tinha para oferecer aos seus trabalhadores um trabalho monótono e repetitivo, que se prolongava por inúmeras horas e que era pago ao mesmo valor de outras atividades. Desta forma os funcionários tendiam a abandonar os postos de trabalho e manter as fabricas a laborar tornou-se um desafio enorme, pois as linhas de montagem tendiam a parar se não tivessem pessoas suficientes. Falamos em taxas de absentismo superiores a 10% e uma taxa de rotatividade de 370% nos seus trabalhadores (Meyer, 1981).

Olhando para isto Henry Ford optou por uma solução simples e que na altura foi eficaz, embora com um custo elevado, ele duplicou os ordenados de dois dólares e meio-dia para cinco dólares dia a todos os trabalhadores menos qualificados e onde os problemas mais se faziam sentir (Meyer, 1981).

A retenção de talentos em empresas de forte componente técnica, como são as empresas de tecnologias de informação, apresenta-se como um dos seus principais desafios. A área de recursos humanos assume um papel preponderante nesse trabalho, que deve ser contínuo e sistemático, o que obriga a um conhecimento total de tudo o que se passa dentro da organização.

Reter talento significa mantê-lo na empresa. Ou seja, e por outras palavras, significa que o conhecimento, depois de desenvolvido, permanece e não sai, maximizando assim o seu potencial (Martins e Ohe, 2002).

As formas de retenção de talentos podem ter por base estratégias reconhecidas e implementadas no seio das empresas, estratégias centradas na pessoa, por forma a que a sua satisfação se mantenha elevada e a saída da organização não seja uma variável a equacionar sendo as mais praticadas o sistema de recompensas e benefícios, embora por muitos estes tipos de recompensas sejam consideradas um fator fraco de motivação, não podemos esquecer que é através da recompensa financeira que a pessoa satisfaz as suas necessidades materiais. Este tipo de recompensa também ser como forma de medir a importância da pessoa dentro da organização.

As oportunidades de desenvolvimento de carreiras, através da oportunidade de desenvolvimento de carreiras, a empresa permite que as pessoas desenvolvam competências e as pratiquem, aumentando o vínculo dos seus trabalhadores. É uma forma de tornar as pessoas mais competitivas no mercado de trabalho, aumentando o seu valor no seio da organização.

O ambiente social interno, este é um ponto chave que deve ser promovido junto das pessoas, fatores como lealdade entre os trabalhadores atua quase como uma rede social que se vai desenvolvendo e na perspetiva de uma saída da organização é um fator que pode pesar, pois implica a perda dessa rede. É essencial as empresas promoverem um ambiente social positivo, transparente e que promova a cooperação e interação entre todos, desde a base até ao topo.

O Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (compensação de horas extraordinárias, tempo de descanso, é visto por parte das pessoas como demonstração de respeito e assume-se como uma política fundamental a ter em conta pela gestão de recursos humanos (Buyens et al., 2006).

Por forma a simplificar as estratégias, Lopes et al. (2009), baseados na teoria dos “três C’s” (competência, compromisso e contribuição), formulada por Ulrich vieram propor para cada componente de talento que existem necessidades que os talentos buscam no trabalho e as suas estratégias de retenção (tabela 3).

Esta estratégia tem como objetivo manter o trabalho estimulante do ponto de vista do trabalhador, tirando o máximo de partido do seu potencial, mas mantendo a pessoa com elevados níveis de satisfação.

Tabela 3 – Estratégias de Retenção de Talentos nas Organizações

Componente do Talento	Necessidades que os talentos buscam no trabalho	Estratégias para a retenção dos talentos
Competência	Aprendizagem	- Trabalho desafiante - Formação individualizada - Cultura de melhoria continua
Compromisso	Participação na empresa e equilíbrio	- Reconhecimento por parte da liderança - Práticas de gestão transparentes - Práticas conciliadoras com a vida pessoal - Mecanismos de <i>empowerment</i>
Contribuição	Significado	- <i>Coaching</i> - Práticas socialmente responsáveis - <i>Networking meetings</i>

Fonte: Lopes et al. (2009)

Se olharmos para a vertente Competência, vemos que a busca pela aprendizagem, deve levar ao desenvolvimento de uma estratégia virada para a formação individual, direcionada para a pessoa e que essa aprendizagem se foca numa melhoria continua do indivíduo (Lopes et al., 2009).

Na parte do compromisso a busca do talento prende-se com a participação na empresa e o desejo de se manter na mesma, e em termos de estratégias de retenção encontramos aspetos como o reconhecimento por parte das chefias, a transparência nos processos de gestão, a conciliação com a vida pessoal e os mecanismos de *empowerment*, que podem passar, por exemplo pela delegação de responsabilidades (Lopes et al., 2009).

Em relação à contribuição, a procura do trabalhador é pelo sentimento de que o seu trabalho tem significado, e em termos de estratégias a desenvolver, estas devem estar voltadas para o *coaching*, onde através da dotação da pessoa com ferramentas

capazes, permite que o mesmo desenvolva a atividade de forma mais eficaz e com sentido. Outra estratégia são as *Networking meetings*, onde a partilha pode ajudar a conhecer novas formas de se trabalhar e ajudar a otimizar processos (Lopes et al., 2009).

Para se perceber o que contribui para a manutenção e satisfação do indivíduo na empresa é necessário tentar responder à questão: O que leva os trabalhadores a abandonar a organização? Segundo Doh et al. (2011), são varios os fatores que podem contribuir para isso, entre eles está o crescimento da economia, que por sua vez leva a uma maior procura por talentos por parte das empresas, a baixa taxa de crescimento da propria organização, que se torna castradora de oportunidades de promoção das proprias pessoas por não existirem vagas a abrir, a falta de práticas na organização em áreas de desenvolvimento profissional, liderança ou gestão de desempenho, sem sistemas de avaliação eficazes ou o declínio da satisfação dentro da organização.

Sendo o mercado que estamos a estudar, das tecnologias da informação, um mercado em plena ebulição e expansão, reter talento tem de ser o grande objetivo de cada organização. Torna-se evidente que são varios os fatores que determinam a retenção de um talento, entre eles a necessidade de constante atualização de conhecimentos, as recompensas salariais, intrinsecas e extrinsecas, a motivação baseada no compromisso com a estrutura e a capacidade de inovação, devendo ser gerida através de estratégias positivas que devem partir das chefias e envolver todos os trabalhadores (Silvério, 2017).

Na realidade a retenção é o espelho da satisfação mútua entre o empregado e o empregador, por um lado as empresas procuram manter um trabalhador que tenha competências e sirva o seu propósito, por outro lado a pessoa procura manter-se numa organização que satisfaça as suas necessidades.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS E METODOLOGIA

Neste capítulo pretende-se enquadrar o objeto de estudo e os seus objetivos, geral e específico, e, em simultâneo, iremos enquadrar a abordagem metodológica seguida, nomeadamente o tipo de estudo realizado, as técnicas de recolha de dados, o procedimento seguido, bem como a caracterização da amostra.

2.1. Objeto de Estudo e Objetivos

O objeto de estudo são os trabalhadores da empresa Inspire IT – uma empresa do ramo das tecnologias de Informação – tendo sido realizadas entrevistas semiestruturadas à gestão e aos trabalhadores considerados talentos na empresa.

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar e analisar as práticas de identificação, atração, gestão e retenção de talentos na empresa Inspire IT.

Os objetivos específicos são:

- caracterizar os talentos da Inspire IT;
- identificar as suas políticas e práticas de gestão de talentos nas três dimensões (atrair, desenvolver e reter);
- analisar a importância destes profissionais e a sua importância dentro da organização;
- analisar o seu papel e a sua importância na prossecução da estratégia e no cumprimento dos objetivos da empresa;
- identificar e analisar os principais desafios e dificuldades que se apresentam na atração, gestão e retenção dos seus talentos;
- identificar os principais aspetos motivacionais destas profissionais.

2.2. Abordagem Metodológica

Em termos de metodologia, este estudo é de índole qualitativo. Tem por base a realização de um estudo de caso na empresa Inspire IT através do recurso à entrevista e à recolha e análise documental.

Este tipo de metodologia qualitativa, como método de investigação, surgiu no século passado, nos Estados Unidos, no contexto behaviorista das ciências humanas, em que os governos mostravam bastante interesse em adivinhar as orientações políticas e as estratégias dos países estrangeiros, através da análise da imprensa e dos programas de rádio. Com este método procurava-se ganhar alguma vantagem competitiva face a outros estados e garantir uma maior competitividade, quer a nível económico quer a nível militar (Bardin, 2009).

Para Bardin (2009) este método reforça a vertente de interpretativismo e a importância de estudar o todo, focando-se na análise de experiências subjetivas da pessoa e na forma como ela cria e interpreta o mundo que a rodeia. Pode ser visto como o método dos “como” e dos “porquê”, e através da resposta a essas perguntas procura obter uma compreensão total do objeto estudado.

Seguindo o postulado por Fortin (2006, 1996), para quem o conhecimento pode ser adquirido de várias formas, este estudo configura uma metodologia qualitativa que permite de certa forma o uso da intuição, que nada mais é que um conhecimento baseado em raciocínio e referências, tendo em conta experiências e observações e conhecimentos que vão sendo assimilados pelo investigador. Nesta perspetiva dá-se valor ao *saber fazer* e essa aprendizagem é fundamental para a aquisição do conhecimento.

A pesquisa qualitativa pode parecer um método menos rigoroso de investigação, por isso o investigador tem uma necessidade de provar o rigor e a validade da sua pesquisa, tendo muitas vezes dificuldades de conseguir financiamento para as mesmas, ou vendo essa autorização para serem efetuadas serem fortemente escrutinadas, em processos lentos e de análise exaustiva até à sua aprovação (Augusto, 2014). Todavia, este tipo de pesquisa é extremamente importante pois fornece a quem vai interpretar uma descrição detalhada o suficiente para conseguir mostrar que as conclusões fazem sentido, aumentando a credibilidade da própria interpretação (Yazan, 2016).

2.2.1. Estudo de Caso

Clark (1997, *cit. in* Yin, 1999) considera a pesquisa do estudo de caso como um método que se insere nos estudos qualitativos. O estudo de caso apresenta-se como uma metodologia bastante utilizada na investigação científica, embora para muitos seja

contestada na área das ciências por utilizar diferentes abordagens, muitas delas opostas, que podem deixar o investigador confuso (Yazan, 2016).

Para Yin (1999), o estudo de caso significa um estudo intensivo e bastante detalhado de uma entidade bem definida, visa conhecer de forma profunda todos os seus aspetos até se encontrar a sua identidade própria. O estudo de caso deve ter uma vertente de análise holística e global do caso, quando se tem apenas uma única unidade de análise, ou poderá ter uma análise inclusiva, que Yin (1999) chama de “*embedded*” e que considera varias sububidades de análise, dando uma maior complexidade ao estudo a realizar.

Para Yin (1999) o maior problema de estudar um fenómeno em contexto real é o investigador se deparar ao longo da investigação com varios estudos de caso e não conseguir definir realmente o caso a estudar, pode ser um processo avassalador.

Desta forma a dificuldade em generalizar a partir de estudos de caso tem sido considerada uma deficiencia do método, se a pesquisa envolve estudos de caso único ou estudo de casos múltiplos. No entanto, o foco no design como definição motriz dos estudos de caso fornece conselhos úteis para lidar com este problema (Yin, 1999).

O estudo de caso nesta investigação consiste numa empresa do setor das tecnologias da informação, neste caso a Inspire It, empresa que opera neste mercado de elevada competitividade e pretendemos estudar a forma como se dá a identificação, a atração, gestão e retenção dos seus talentos, bem como descobrir o que é de facto um talento para a Inspire It.

2.2.2. Técnicas de Recolha de Dados

Para dar resposta aos objetivos definidos irá recorrer-se às seguintes técnicas de recolha de informação: entrevista semiestruturada e a recolha de analise documental.

A entrevista semiestruturada (Sellitiz, 2005) vai permitir a criação de um guião de perguntas, sobre os temas que se pretendem abordar, mas deixa espaço para que se possa desenvolver outros temas que possam aparecer no seguimento da mesma, se por um lado obriga a um maior esforço a nível de dispêndio de tempo, por outro lado os resultados podem ser mais ricos em termos das temáticas abordadas.

A analise documental Poupart (2008) aparece aqui como uma complementaridade, por forma a validar alguns aspetos da entrevista.

2.2.2.1. Entrevista

Para a recolha de informação irá utilizar-se a entrevista, de tipo semiestruturada, por forma a poder recolher dados qualitativos e percepções dos entrevistados sobre o tema em análise.

Para Poupart (2008), a dimensão dada pela entrevista qualitativa, permite conhecer e compreender internamente os dilemas e questões da forma como são vividos pelo próprio ator social. As entrevistas, quando aplicadas à investigação qualitativa, permitem compreender a forma como os indivíduos percecionam determinados fenómenos e o que sentem e pensam sobre o mesmo (Hastie e Hay, 2012).

A entrevista semiestruturada, ao combinar perguntas abertas e fechadas, permite ao investigador tirar ilações e seguir caminhos que não estavam antes traçados, permitindo uma elasticidade grande na abordagem dos temas ou até mesmo levantar novos temas pertinentes que não estavam mapeados antes. Outra das vantagens é o recurso visual que a mesma permite, dando possibilidade de visualização de documentos e mesmo da reação do próprio entrevistado, podendo ser utilizado aspetos simples como as variações do tom de voz (Sellitiz, 2005).

A principal desvantagem deste método prende-se com a limitação do tempo, pois com amostras grandes é necessário despende de grande disponibilidade, a outra desvantagem é a quebra de anonimato, que pode pôr em causa a participação ou levar a resposta erradas ou evasivas por parte do entrevistado (Sellitiz, 2005).

Neste estudo, as entrevistas tiveram como objetivo recolher as diferentes percepções por um lado da parte do grupo de trabalhadores considerados talentos, perceber o que os motiva, o que os afasta, que tipo de liderança preferem, que regime de trabalho é o mais procurado, se as pretensões salariais são importantes, entre outras questões pertinentes, por outro lado, perceber a visão da gestão, naquilo que consideram um talento, como fazem para os conseguir identificar, atrair, gerir e reter.

A seleção dos indivíduos para as entrevistas deve ter em conta não só a disponibilidade, mas também a sua capacidade de comunicação e exposição das suas ideias e opiniões, pois a sua posterior transcrição pode-se tornar difícil e levar a diferentes interpretações por parte do entrevistador (Guerra, 2006).

Em termos de amostra foram apenas considerados trabalhadores considerados talentos pela organização nomeadamente os da área de desenvolvimento de software. Em simultâneo foram também considerados dois elementos da gestão com

responsabilidades diretas sobre essas pessoas: o CEO, onde se espera obter uma visão mais macro; o responsável de Sales, que nos poderá dar outro tipo de visão mais sobre a sua área. Foram então realizadas entrevistas a dois gestores de topo e a cinco trabalhadores talentos (refira-se que mais de 90% do capital humano da empresa é considerado talento

2.2.2.2. Recolha e Análise Documental

A recolha e análise documental foi usada essencialmente para se conseguir caracterizar a organização nos seus mais variados aspetos, desde os seus trabalhadores, nos vários níveis, idades, habilitações literárias, sexos, entre outros, mas também para caracterizar o tipo de estrutura.

Esta análise serviu em muito de apoio às entrevistas realizadas e ajudou a comprovar alguma duvidas que ficaram das mesmas.

Nesta pesquisa usamos documentação interna da Inspire, como os modelos de feedback, os documentos de referências salariais, as matrizes de avaliação, o plano de desenvolvimento de capital humano (PDCH) e a informação do site da empresa.

Alguma da informação é de uso interno e confidencial, pelo que não pode ser colocada em anexo, ainda assim o acesso à mesma foi facultado pela organização.

2.2.2.3. Técnica de Análise de Dados

De forma a obter uma compreensão global da problemática subjacente a este estudo, privilegiou-se a análise exaustiva do conteúdo das entrevistas. Analisar o conteúdo pode-se tornar um imenso desafio para o investigador, já que, por um lado, a procura de ultrapassar a incerteza da mensagem contida nos dados é muitas vezes enviesada pela sua própria visão pessoal dos temas abordados, e, por outro lado, é necessário ma reflexão analítica sistematizada sobre a informação obtida, de forma a enriquecer a investigação, procurando tornar a leitura rica e agradável para quem a vai interpretar (Bardin, 2009).

Neste estudo recorreu-se à análise de conteúdo categorial desenvolvida por Bardin (2009) nos anos 70. Este tipo de análise de conteúdo enumera os passos que o investigador deve seguir para fazer uma análise científica.

A análise categorial procura identificar aspetos importantes que influenciam determinado fenómeno em estudo de forma a se conseguir, através dessas variáveis definidas conseguir uma explicação pertinente, isto será conseguido através da categorização e aglomeração dos conteúdos dentro das categorias pré-definidas anteriormente na pesquisa.

Para Bardin (2009), são três as etapas que devem ser seguidas na análise de conteúdo: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

Na pré-análise, que representa a primeira etapa, devem ser organizados os dados, por forma a ver o que existe e está disponível para a investigação, nesta fase também se pode verificar que pode fazer sentido continuar a coletar dados por forma a responder a dúvidas ou ser necessário aprofundar algum tema. Para a autora, esta fase deve ser de leitura atenta, com escolha de entre os materiais recolhidos, os quais irão ser mais tarde analisados, devendo selecionar-se os documentos com uma base exaustiva e representativa do tema, para que, de forma homogénea, contribua para que o tema possa ser estudado. Nesta fase devem, segundo a autora, ser formuladas hipóteses e os objetivos e deve ser preparado todo o material (Bardin, 2009).

Na etapa da exploração do material, a autora considera três subfases: a *codificação* e categorização dos dados, codificação essa que pode ser feita por palavras, temas, objetos, entre outros, tendo sempre em conta a pertinência do tema; a *enumeração*, através de critérios definidos anteriormente, que pode ser feita através da intensidade, frequência, direção ou ordem dos temas; a *categorização*, onde os critérios seguidos serão o léxico, a semântica a expressão e a sintaxe (Bardin, 2009).

Na terceira etapa, tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação, a interpretação deve ser efetuada por meio de inferência. Estando a inferência voltada para a dedução ou a capacidade de se tirar ilações, é necessário estar atento a quem passa a mensagem a quem a recebe e à mensagem propriamente dita, por forma eliminar o máximo de percepções erradas sobre o tema (Bardin, 2009).

O conteúdo da mensagem deve ser submetido a várias dimensões de análise, devem os elementos ser classificados em categorias e verificadas as relações que cada um tem com os outros de forma individual, no fundo descobrir o que existe de comum entre eles. Estas categorização dos elementos permite criar um inventário dos mesmos, isolando-os e classificando-os, impondo-lhes uma certa organização (Bardin, 2009).

Embora a entrevista pareça um método eficaz de fazer um levantamento de uma problemática, a sua análise pode tornar-se complexa, principalmente quando se opta por uma entrevista qualitativa (Poupart et al., 2008), onde podem surgir novas questões que podem dar início a novos estudos e novas reflexões, por isso uma entrevista pode estar longe de esgotar as reflexões, bem pelo contrário pode abrir novas portas para análises futuras.

Em termos de analíticos, consideraram-se para este estudo seis categorias: a caracterização dos entrevistados, o conceito de talento, a gestão do talento na organização, a atração dos talentos, o seu desenvolvimento e, por fim, a sua retenção.

Para a categoria da caracterização dos entrevistados vamos usar as questões sobre o sexo, a idade, a sua função na empresa, a sua antiguidade na mesma, as habilitações académicas e área de formação e o tipo de contrato.

Para a parte da caracterização da empresa vamos analisar o ano de início de atividade, o setor onde opera, o número de colaboradores, a sua localização geográfica, a sua política, missão, cultura e estratégia e o tipo de estrutura organizacional.

No conceito de talento, vamos tentar perceber o que é um talento, se é fácil de identificar, se existem talentos na organização, quais as suas características, se todos são talentos e qual a diferença entre talentos e não talentos. Vamos analisar a gestão desse talento em questões como se a empresa tem uma política de gestão de talentos? que práticas usa para gerir os talentos e se possuem alguma ferramenta para o efeito.

A atração dos talentos vai ser observada através da perceção das estratégias usadas pela empresa para identificar e atrair talentos, o planeamento efetuado para o efeito., as dificuldades em encontrar talento, que tipo de contrato privilegiam na empresa e quais os benefícios, e que plataformas de busca usam.

Na categoria relacionada com o desenvolvimento de talento analisamos a importância de se investir no desenvolvimento destes profissionais, que práticas usam para o efeito, bem como as práticas de avaliação de desempenho, que tipo de formação é ministrada e qual privilegiam e se existem talentos identificados para ocupar posições chave no futuro dentro da organização.

Noutra categoria avaliamos as práticas de retenção de talentos, pedindo para caracterizarem as práticas de retenção de talentos, se a empresa faz alguma coisa para reter esses talentos e que práticas ajudam nessa retenção.

2.2.3. Procedimento

Este estudo iniciou-se com a pesquisa bibliográfica para consubstanciar a revisão da literatura sobre a temática em análise. A revisão da literatura permite a análise e a comparação entre a visão dos vários autores, abrindo desta forma o campo de visão sobre o tema a estudar e reforçando os argumentos do investigador que descreve o caso (Ventura 2007). Foi nesta fase que sustentamos teoricamente todas as fases do estudo e nos permitiu criar um fio condutor para o resto do trabalho, fixando a pergunta de partida e os objetivos do mesmo, bem como as técnicas a utilizar para o seu desenvolvimento.

Para o desenvolvimento do trabalho, realizou-se um contacto com a administração da empresa para validar a realização do estudo. Posteriormente, este membro da administração foi também contactado para dar o seu próprio contributo através da realização de uma entrevista, o qual aceitou. Seguidamente foi, também, contactado o outro elemento da gestão, que também aceitou participar, tendo também colaborado na identificação de possíveis trabalhadores considerados do talento. No contacto a esses trabalhadores, doze no total, conseguiu-se realizar cinco entrevistas.

As entrevistas foram realizadas no mês de agosto de 2022, todas à distância através da plataforma Teams. Tiveram a duração média de 1h e 15 minutos para os elementos da gestão e 50 minutos para os trabalhadores do talento. As entrevistas foram gravadas, com concordância dos entrevistados, por forma a facilitar a sua transcrição.

Foi garantido a todos os entrevistados o anonimato e a confidencialidade das suas respostas, por forma a que as mesmas pudessem ser as mais sinceras possíveis, sem enviesamentos e receios de ser identificados.

2.2.4. Caracterização da Amostra (Participantes)

Na tabela 6 caracteriza-se os participantes no estudo. Ao nível das entrevistas, foram realizadas duas a elementos da gestão (o CEO e o Diretor Comercial) e cinco a trabalhadores considerados talentos.

Na caracterização dos entrevistados consideraram-se aspetos como a categoria profissional (sendo que as mais abundantes e relevantes dentro da Inspire IT são a gestão e o que se considera como trabalhadores do talento), a idade, o sexo, a função, as habilitações académicas e a sua antiguidade na organização.

Tabela 4 - Caracterização dos participantes

Categoria Profissional	Código identificação	Idade	Sexo	Função	Habilitações Acadêmicas	Na empresa desde
Gestão	E1	40	M	CEO CFO	Licenciatura engenharia Informática	Janeiro 2016
Gestão	E2	43	M	Diretor Comercial	Licenciatura em Marketing	Novembro 2020
Trabalhador/Talento	E3	24	M	Developer RPA	Licenciatura engenharia informática	Novembro 2020
Trabalhador/Talento	E4	33	M	Gestor de Produto	Licenciatura engenharia informática	Maio 2018
Trabalhador/Talento	E5	28	M	Frontend developer	Licenciatura engenharia de software	Janeiro 2018
Trabalhador/Talento	E6	31	M	Developer RPA	Frequência Universitária, (3º Ano Economia)	Julho 2021
Trabalhador/Talento	E7	24	M	Engenheiro software	Licenciatura engenharia informatica	Setembro 2021

Fonte: Elaboração própria.

Todos os participantes são do sexo masculino e têm idades compreendidas entre os 24 e os 43 anos, sendo na área de gestão que existem mais profissionais com idade mais elevada. Das oito pessoas, verificamos que a licenciatura em engenharia informática é o curso mais relevante (5), existindo ainda um licenciado em Marketing e outro apenas com frequência universitária. A antiguidade varia entre os 1 e os 7 anos, já que o que possui maior antiguidade mais antigo entrou na empresa em janeiro de 2016 e o mais que possui uma menor antiguidade entrou na empresa em setembro de 2021.

CAPÍTULO III

A ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo procurar-se-á caracterizar a organização nos mais variados aspetos, desde o seu organograma, passando pela caracterização das diversas áreas organizacionais da empresa, os seus recursos humanos e as principais práticas utilizadas na procura, gestão e retenção das pessoas.

3.1. Caraterização da Empresa

3.1.2 Fundação da Empresa e mercado onde opera

A Inspire IT foi criada em janeiro de 2016. Foi fundada por três pessoas com formação na área da engenharia informática e aparece como uma empresa que pretende aliar o conceito de família à paixão pela tecnologia e à criação de novos produtos capazes de acrescentar valor aos seus clientes (InspireIT, 2022).

Esta empresa nasceu na Incubadora de Empresas da Faculdade de Ciências e Tecnologias (FCT) da Universidade Nova no Monte da Caparica, onde esteve instalado no primeiro ano de vida, tendo posteriormente, devido ao seu crescimento, migrado para Almada, para um escritório maior, atualmente está no Madan Parque, junto à FCT, que segundo o seu CEO (Chief Executive Officer), Pedro Pinto, é uma localização estratégica para o desenvolvimento do negócio e relacionamento com outras empresas ligada ao ramo tecnológico, isto por forma a criar sinergias de mercado (InspireIT, 2022).

A empresa está vocacionada para a criação de produtos próprios, mas a sua maior fonte de rendimento ainda é o outsourcing, onde atua como prestador de serviços externo, numa ótica de fornecedor a outras empresas, colocando os seus funcionários (que denomina de consultores) a desenvolver soluções nesses clientes (InspireIT, 2022).

O outsourcing, que significa externalização, permite ao contratante obter um serviço para o qual não está vocacionado sem ter de contratar pessoas para os seus quadros (Carapuça, 2003).

Na empresa Inspire IT o outsourcing funciona como alavanca para financiar toda a estrutura de desenvolvimento de produtos próprios. Por isso a empresa considera-se uma *software house*, o que muitas vezes funciona como um atrativo de talentos para a organização.

Atualmente a empresa está dividida em três grandes áreas (InspireIT, 2022):

- A área de RPA (*Robotic Process Automation*), que visa a transformação digital das empresas, através da otimização de processos rotineiros através de robots de software, capazes de se integrar nos sistemas e reduzir brutalmente a carga de trabalho que recai sobre as pessoas, diminuindo exponencialmente o tempo das tarefas;
- a área de *OutSystems*, que é uma área de *Low Code* e que também permite otimizações das tarefas nas organizações;
- a área de desenvolvimento que abarca um grande número de tecnologias.

A Inspire procura difundir como principais valores a Honestidade, Integridade, Lealdade e Transparência, não só para dar confiança aos seus clientes, mas para que toda a estrutura se sinta integrada e motivada (InspireIT, 2022). Se olharmos para a perspetiva de Camara et al. (2016), podemos ver nesta estratégia uma promoção da visão, da missão e dos valores da empresa, aliada à difusão dos seus objetivos de mercado e que são pretendidos alcançar, quer a curto, quer a médio ou a longo prazo.

Analisando o organograma da empresa (figura 2) podemos ver que a estrutura é bastante achatada, sem grande divisão desde a base até ao topo. Esta situação foi bastante notória nas entrevistas realizadas já que alguns trabalhadores referem que existe muita facilidade em falar com a gestão de topo.

Olhando para a configuração da estrutura organizacional de Mintzberg (2008), podemos dizer que a Inspire IT, numa primeira fase nos pareceu uma estrutura simples, muito por causa da informalidade do centro operacional e por ter uma linha hierárquica reduzida, mas rapidamente percebemos que se trata realmente de uma adhocracia, isto porque temos um centro operacional que inova e resolve os problemas dos clientes, um topo estratégico com ligação ao exterior, nomeadamente os clientes, toda a linha hierárquica está implicada nos projetos.

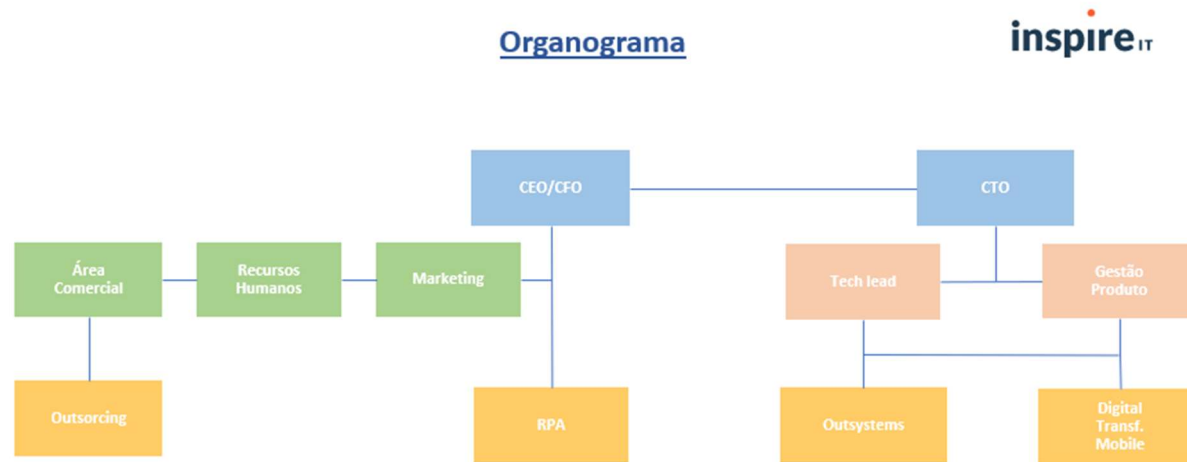
Olhando para os parâmetros de conceção e divisão, podemos verificar uma elevada especialização do trabalho, especialização esta muito horizontal, pois está ligada maioritariamente ao desenvolvimento de *software*, os seus elementos apresentam

elevados níveis de formação e são sujeitos a constante aprendizagem, o planeamento e controlo é limitado, pois é definido pela gestão, os mecanismos de ligação requerem ajustamento mútuo, bem como a coordenação.

Em termos de fatores de contingência, temos uma empresa jovem, principalmente na área de desenvolvimento, que representa a maior fatia de empregados, o meio situacional é complexo e bastante dinâmico, estando o poder na mão dos especialistas, que são quase todos os elementos (Mintzberg, 2008).

Em termos de modelo organizacional podemos dizer que se trata de uma organização inovadora, completamente virada para soluções inovadoras e bastante complexas. Em termos de elementos, eles são especialistas nas suas áreas de atuação (Mintzberg, 2008).

Figura 2 - Organograma da Inspire It



Fonte: Inspire IT

3.1.3 Caracterização dos Recursos Humanos

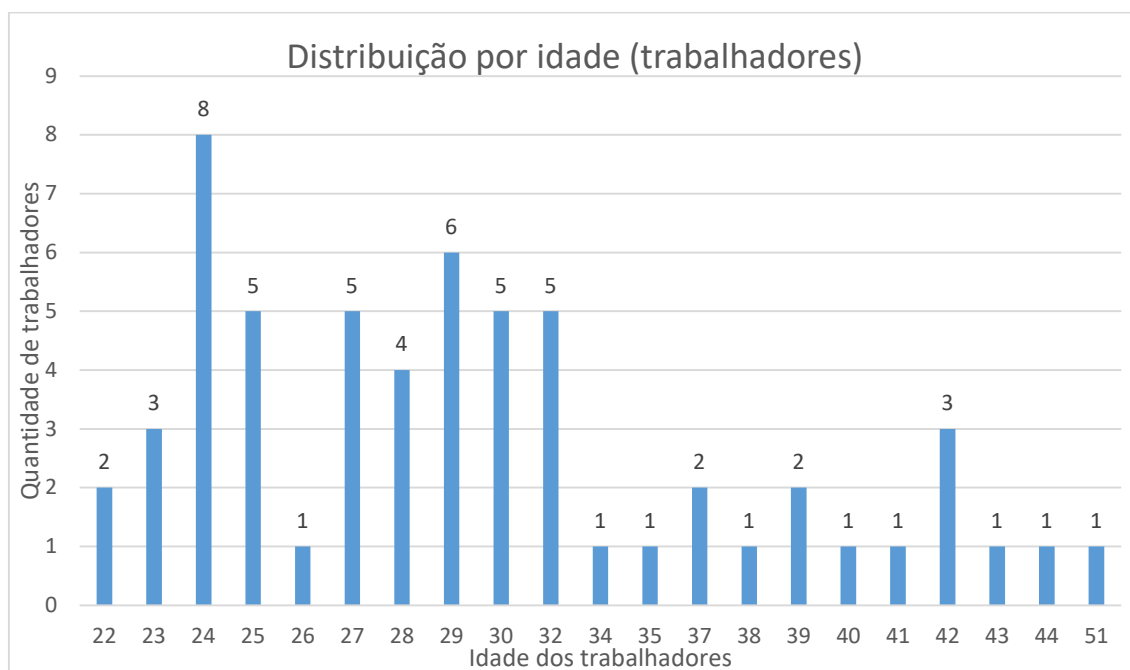
Depois da sua criação em 2016, a Inspire tem vindo a crescer de forma sustentada. Inicialmente criada por três sócios, que eram simultaneamente os recursos humanos da empresa, a organização tem atualmente 59 trabalhadores e cresce de forma rápida todos os meses.

Atualmente conta com quatro sócios, sendo um deles o CEO e outro o Diretor de Tecnologia e a estrutura apresenta-se como bastante achatada, como podemos no organograma (figura 2).

Dos seus 59 funcionários, 49 são do sexo masculino e 10 do sexo feminino, tendo 7 das 10 mulheres entrado em 2022, o que indicia uma tendência para uma maior procura por profissionais do sexo feminino para a área das tecnologias de informação.

No gráfico abaixo apresentamos a distribuição por idades de todos os seus trabalhadores, por forma a termos uma perceção da média de idades dos grupos mais representativos em termos de faixa etária.

Gráfico 1 - Gráfico de distribuição de idades



Fonte: Inspire IT

A média de idades dos trabalhadores da Inspire IT encontra-se nos 30 anos. Os funcionários da Inspire IT, têm idades compreendidas entre os 22 e os 51 anos, sendo que a maioria (57.6%) se encontra no intervalo entre os 22 e os 29 anos. Segundo Groppo (2000, *cit in* Jacques et al., 2015), as pessoas que nasceram na década de 1990 estão incluídas na denominada geração “Z”.

Esta geração é muito ativa nas redes sociais, com grande facilidade de utilização dos computadores nas mais variadas finalidades da sua vida, usando o *smartphone* quase como uma extensão do seu próprio corpo para estarem conectados com o mundo, acedendo dessa forma a uma quantidade imensa de informação. São também caracterizados por dar uma maior importância aos objetivos pessoais, em detrimento dos objetivos da organização, mas com grande facilidade em conciliar os dois. Esta geração é claramente defensora de uma liderança pela competência e dá muito valor a um ambiente de trabalho informal. Na sua maioria tiveram alguma facilidade em fazer os seus cursos académicos e em encontrar empregos melhores que os seus pais (Jacques et al., 2015).

Na Inspire IT, segundo o seu CEO, todos os seus trabalhadores são considerados talentos, eles trabalham essencialmente nas áreas de outsourcing da empresa e nas áreas de desenvolvimento de software, nestas duas áreas existe a área de RPA e a de *Outsystems* que representam metade dos trabalhadores e depois a área de desenvolvimento de *backend* e *frontend* que, dependendo dos projetos podem ter menos ou mais pessoas, isto quer dizer que se alguém que trabalha numa área e tiver formação na outra, pode migrar entre elas dependendo do projeto a desenvolver.

Maioritariamente os funcionários da Inspire IT tem licenciatura em engenharia informática, sendo que existem pelo menos dois casos em que não tem grau académico do ensino superior, um com frequência universitária, outro com o 12º ano, existe ainda uma licenciada em biologia, mas tratando-se de áreas em *low code*, em que a necessidade de programar é baixa, sobressai a capacidade mais relacionada com a lógica e torna-se mais fácil alguns profissionais que não são nativos de informática conseguir vingar na área.

3.1.4 Práticas de Recursos Humanos

3.1.4.1 Recrutamento

A Inspire IT, opera num mercado de elevada competitividade a nível de recursos humanos disponíveis no mercado, devido à elevada escassez de perfis altamente especializados, as empresas disputam ferozmente cada trabalhador disponível, com elevado assédio aos funcionários de outras empresas. Desta forma recrutar mostra-se como o principal desafio que a gestão encontra, por forma a se tornar competitiva no mercado (Inspire It, 2022).

A empresa procura as pessoas com base na sua estratégia previamente definida pela gestão, com vista a cumprir os objetivos estratégicos traçados e a suprimir essas necessidades. A procura ativa em plataformas de emprego como é o caso da rede social LinkedIn é das mais usadas (Inspire It, 2022).

A Inspire It usa as estratégias de recrutamento identificadas por Cardoso (2016), como o recrutamento externo, o Headhunting, através de recurso a empresas especializadas e com bastantes perfis identificados, por forma a suprimir de forma rápida as necessidades de qualquer organização, recorre ao *employer branding* para se tornar atrativa junto de potenciais futuros trabalhadores e sobretudo recorre a programas de estágios, que se tem mostrado bastante eficazes a trazer pessoas para a organização (Inspire It, 2022).

Outra das práticas usadas pela empresa, prende-se com a referênciação, existe um incentivo financeiro para que cada trabalhador possa referenciar novas pessoas para a organização, valor esse que é pago de acordo com o nível de maturidade apresentado pelo candidato e apresentados na tabela abaixo.

Tabela 5 - Valor do prémio de referênciação

Prémio referênciação	
Maker i1	500,00 €
Maker i2	750,00 €
Maker i3	750,00 €
Maker i4	1 000,00 €
Maker i5	1 000,00 €
Maker i6	1 000,00 €
Maker i7	1 500,00 €
Maker i8	1 500,00 €
Maker i9	2 000,00 €

Fonte Inspire IT (2022)

3.1.4.2 Formação

Em termos de formação a organização aposta em várias estratégias, como as identificadas por Camara et al, (2007), onde se destacam a formação inicial, que internamente identificam como *onboarding*, e a formação contínua. Na empresa verifica-se, ainda, a existência de elementos mais seniores que fazem muitas vezes o papel do *coach* dos elementos mais recentes.

A necessidade de formação contínua é muitas vezes identificada no processo de avaliação de desempenho, e, para isso, são utilizadas maioritariamente plataformas de formação online, como o caso da UDEMY, que oferece um vasto leque de formações para desenvolvimento técnico. A nível de formações mais comportamentais e viradas para as soft skills, a Inspire IT tem parcerias com empresas externas que desenvolvem formações direcionadas para as necessidades do momento e previamente identificadas. Estas formações assentam essencialmente em áreas como a liderança, a gestão de tempo e a comunicação ao cliente (Inspire It, 2022).

A Inspire desenvolveu ainda planos de formação interna, que são obrigatórios a todos os trabalhadores que são recrutados e pelos quais todos têm de passar. No final do processo todos são sujeitos a avaliação por forma a medir o seu nível de maturidade.

3.1.4.3 Gestão de Carreira e Avaliação de Desempenho

Na Inspire IT toda a gestão de carreira dos seus *Makers* é discutida, definida com objetivos gerais e específicos, com *timelines* de execução e metas a atingir, nas reuniões de avaliação de desempenho.

A Inspire olha para a gestão de carreira dos seus trabalhadores como um tema de superior importância, que por um lado funciona na retenção dos seus melhores ativos e por outro tende a dotá-los de mais ferramentas, por forma a torná-los melhores e mais capazes de desenvolver e de se envolverem em situações mais complexas.

A formação técnica e comportamental é uma preocupação constante da empresa e para isso recorre a plataformas online e empresas externas para o efeito.

A Inspire tem um modelo de avaliação de desempenho denominado de *Feedback one on one*, baseado no modelo de Dreyfus que inicialmente foi desenvolvido pelos irmãos Stuart e Hubert Dreyfus e descreve o progresso de um indivíduo na aquisição de competências, considerando a sua formação e experiência. Este modelo está dividido

em cinco níveis de maturidade, *novice*, *advanced beginner*, *competente*, *proficient* e *expert* (Dreyfus e Dreyfus, 1980).

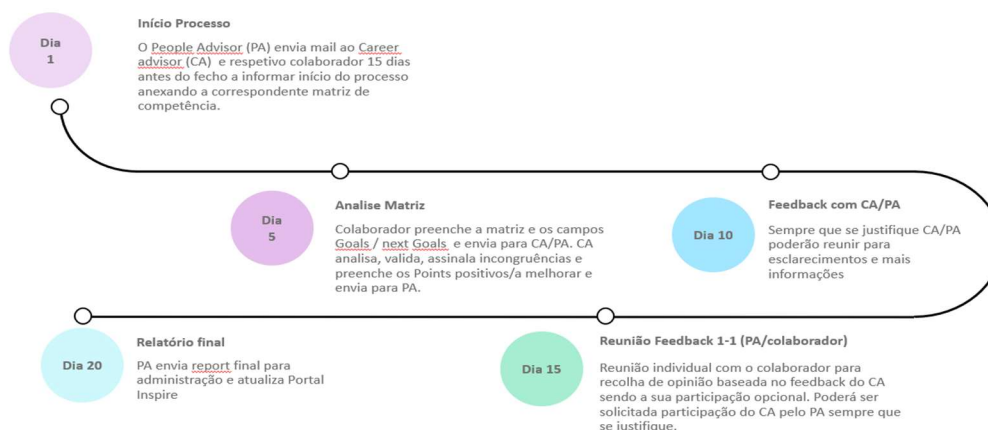
Para cada um destes níveis são consideradas as skills necessárias que a pessoa deve possuir (Dreyfus e Dreyfus, 1980):

- **Novice** – Não tem experiência; segue regras; aprendizagem é livre de contexto; não se sente responsável por nada para além de seguir as regras; adapta o seu comportamento em conformidade com as regras.
- **Advanced Beginner** – Começa a ganhar experiência em situações reais, compreende o ambiente e contexto ao seu redor; necessita pequenas, mas frequentes recompensas; tem limitada percepção das situações; todos os aspetos de trabalho são tratados separadamente com igual importância.
- **Competent** – Desenvolve uma ligação emocional com a tarefa; interioriza *guidelines* que determinam as suas ações em situações reais; tem capacidade de desenvolver modelos conceptuais; pode solucionar problemas; alguma percepção das ações em relação aos objetivos; planeamento cuidado e deliberado.
- **Proficient** – Utiliza intuição para determinar o que está a suceder; aplica princípios memorizados para solucionar problemas e determinar a ação apropriada; experiências passadas providenciam padrões para deteção de riscos e possíveis cenários; consegue-se auto corrigir; visão holística das situações; prioriza; adapta-se rapidamente a cada situação.
- **Expert** – Opera de forma intuitiva em qualquer situação, baseando-se em conhecimentos aprofundados, compreensão tácita, confiança em regras e *guidelines*; utiliza uma abordagem analítica em novas situações ou em caso de problemas; capacidade de utilizar modelos ou teorias de múltiplas formas, por vezes criando novas possibilidades.

Na área de recursos humanos, que é diretamente supervisionada pelo administrador da empresa, existem duas figuras importante em todo o processo: o *Career Advisor* (CA) que é um elemento com elevado nível de maturidade na sua carreira, possuindo sólidas experiências profissionais que lhe possibilitam um acompanhamento eficaz de cada elemento e uma visão da evolução necessária no seu campo de especialidade; e o *People Advisor* (PA) que é um elemento com elevada experiência na gestão de recursos humanos e que assegura que o processo é implementado e executado, propondo melhorias se necessário, conduz as

reuniões trimestrais entre os *Career Advisor* e o trabalhador e sugere ações concretas de melhoria, além de possuir um papel de mediação (Inspire It, 2021).

Figura 3 - Etapas do modelo de avaliação de desempenho



Fonte: InspireIT (2022)

Na figura 3 podemos ver as etapas do modelo de avaliação de desempenho e os seus tempos de execução, o processo inicia-se com o PA que envia a matriz de avaliação e posteriormente será marcada a reunião de feedback, o processo deverá ficar concluído com o relatório final a ser elaborado no prazo máximo de 20 dias após o seu início.

3.1.4.4 Política de remunerações

Verifica-se que na área do IT, área em que as tarefas não são muitas vezes previsíveis e padronizadas, o seu capital humano está sujeito a um nível de complexidade do trabalho e muitas vezes responsabilidades muito elevadas, dependendo do projeto em que trabalham. Esta situação leva a que muitos cargos nem sequer tenham a tradicional descrição e análise de funções bem definida, o que cria às empresas uma grande dificuldade em comparar com outros perfis, por forma a conseguir apresentar propostas salariais de acordo com as expectativas das pessoas (Inspire It 2021).

Esta é também uma área em que antiguidade deixou de fazer sentido para considerar o nível salarial, questões como o mérito, a capacidade de desenvolver trabalho, a criatividade, a gestão de tempo e capacidades de liderança, podem influir naquilo que a pessoa auferir (Hipólito, 1997).

A nível de política de remunerações a empresa tem um sistema de maturidades, ligado à maturidade de carreira, identificado na avaliação de desempenho. Estes níveis

seguem a mesma linha dos níveis de maturidade e estão definidos entre *Maker i1* e *Maker i9*, com ranges salariais definidas para cada nível. Com isto pretendem que cada trabalhador conheça o nível onde se encontra e o que é necessário fazer para atingir o nível seguinte, procurando com isso encontrar-se uma forma do seu desenvolvimento e uma linha temporal para o efeito (Inspire It, 2021).

Na tabela 5 identificam-se os escalões salariais para cada nível de maturidade. Esta tabela é divulgada por todos os trabalhadores da empresa, por forma a que cada um conheça o seu nível e qual o próximo nível para o qual poderá migrar.

Os valores apresentados refletem o custo de cada trabalhador para a empresa, desta forma cada um poderá saber quais são os encargos da organização com o seu ordenado anual, ele não reflete o salário líquido do trabalhador.

Tabela 6 - Tabela salarial por maturidade de carreira

Nível de maturidade de carreira	Custo anual mínimo	Custo anual máximo
Maker i1	17 000,00 €	21 500,00 €
Maker i2	21 500,00 €	24 500,00 €
Maker i3	24 500,00 €	28 000,00 €
Maker i4	28 000,00 €	31 500,00 €
Maker i5	31 500,00 €	34 500,00 €
Maker i6	34 500,00 €	38 000,00 €
Maker i7	38 000,00 €	43 000,00 €
Maker i8	43 000,00 €	50 000,00 €
Maker i9	50 000,00 €	

Fonte: Inspire IT (2022)

Podemos ver que esta tabela apresenta valores por nível de maturidade da pessoa contratada e que são atualizados à medida que a pessoa vai evoluindo na sua carreira. Esta avaliação é feita pelo Career Advisor ao longo do seu acompanhamento e discutida com a gestão por forma a poder libertar a verba necessária para que exista um ajustamento e um aumento do nível de maturidade da pessoa.

A maior parte dos trabalhadores da Inspire IT encontram-se entre o nível 3 e nível 6, sendo o nível 8 e 9 reservados para perfis bastante complexos e com elevada experiência nas áreas. O nível 1 é muitas vezes um nível onde se encontra os estagiários no fim do estágio ou alguém que entra sem qualquer tipo de experiência.

CAPÍTULO IV

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação de resultados culmina da análise das entrevistas e da sua relação com a literatura existente sobre o tema. Procurou-se dar resposta às visões da gestão e dos trabalhadores sobre a gestão de talentos, tendo por base os objetivos definidos.

Em relação à gestão procura-se perceber qual é a sua visão sobre a gestão de talentos, nomeadamente qual a sua conceção de talento, quais as características que procuram nestes profissionais, que tipo de práticas utilizam para os identificar, atrair, desenvolver e reter.

Em relação aos trabalhadores, considerados talentos pela organização, procura-se perceber a sua visão sobre o conceito de talento, quais as características que consideram ser necessárias para ser considerado talento, se se considera um talento, como foi o seu processo de atração, quais as práticas da Inspire para desenvolver os talentos, quais são os seus benefícios e o que a organização faz para retê-los.

4.1. A perceção dos profissionais da gestão sobre gestão de talentos

Quando partimos para as entrevistas sobre talento na Inspire IT, já tínhamos uma perceção que a área das TI é um mercado dominado por perfis altamente técnicos e raros no mercado. Todavia, os perfis com estas características por si só não esgotam o que deve ser considerado talentos. Para além disso existe um nível de especialização tão elevado, que os que não são considerados talentos acabam por não corresponder às expectativas e tendem a sair da empresa. Como refere E2 *“...creio que todos são, por isso é que estão cá! Se identificarmos mais tarde que não são acabam por sair”, pois o nível de exigência destas organizações é elevadíssimo*”.

No caso da Inspire percebemos pelas palavras dos seus gestores que a empresa está dominada essencialmente por perfis de talento. O E1, quando confrontado com a pergunta se existem talentos na Inspire, responde prontamente: *“sem dúvida, na Inspire todos são talentos...”*. Já E2 responde: *“...todos são, por isso é que estão cá! Senão não estariam...”*.

4.1.1. Conceito de talento e suas características

Em relação ao conceito de talento, podemos dizer que a sua definição difere entre os dois entrevistados. Enquanto E1 aponta questões relacionadas com o domínio da técnica, do saber-fazer, como questões do domínio da engenharia do software, o E2 opta por elencar *“um conjunto de soft e hard skills”*, acrescentando ainda outras características mais comportamentais como a *“ambição e a capacidade de aprendizagem, bem como ter um compromisso elevado com a organização”*, características que estão acima do saber técnico.

Esta visão da gestão da empresa vai, em certa medida, ao encontro da visão de Henfield-Jones e Axelrod (2001), para os quais o talento é a soma de todas as habilidades possuídas pelo indivíduo, enquadrando habilidades com características inatas, o conhecimento, a experiência, a inteligência, a capacidade de julgar, a atitude, personalidade, aliado à habilidade para aprender e crescer. O discurso de E2 corrobora também a perspectiva de Michaels et al (2001), para os quais o talento como o conjunto de habilidades de uma pessoa, que incluem os seus dons, o seu conhecimento, a sua experiência, a inteligência, o discernimento, a atitude e o caráter, os impulsos inatos e acima de tudo a capacidade de aprender e desenvolver-se.

No que se refere à questão que procurava identificar se existem talentos na organização, tanto o E1 como o E2 foram perentórios em afirmar positivamente. O E2 refere mesmo *“...se identificarmos mais tarde que não são talentos acabam por sair”*.

Relativamente às principais características dos talentos, verificamos que, tal como Camara et al. (2007) identificam, os talentos desta empresa são autónomos e pró-ativos, procuram a ação e a mudança. Como refere o E1 *“...são pessoas ávidas de conhecimento que querem sempre progredir e ver as últimas trends...não ficam quietas e querem sempre mais, mais desafios, mais complexidade...”*. Já o E2 indica a questão da ambição, do envolvimento e proatividade, corroborando a visão de Jericó (2001), para que ser considerado um talento deve possuir três aspetos basilares em simultâneo, ou seja, capacidades (posso), compromisso (quero) e ação (consigo).

4.1.2. Identificação e atração de talento

No que diz respeito às práticas de identificação do talento da empresa, se olharmos para a Inspire verificamos que podemos definir os talentos como “core” e estratégicos, pois possuem conhecimentos e capacidades específicas, podendo ainda ser

referenciados como talento requisito, pois possuem um conjunto de competências necessárias ao próprio negócio, e sem ele a empresa não se consegue desenvolver. Como refere E2 *“pela parte tecnológica, por sermos especializados, precisamos sempre daquela pessoa com certas hard skills, que são transversais”*. Esta perspetiva está muito presente em Camara et al. (2007).

Para atrair pessoas a organização aposta bastante na referênciação por parte dos seus trabalhadores, ou seja, *“...também temos prémios de referênciação para os makers que tragam novas pessoas referenciadas...”* (E2), trabalhando ainda com duas entidades externas, especializadas em recrutamentos, e apostando nos programas de estágio, à semelhança do identificado por Cardoso (2006).

Os dois gestores referiram ainda as abordagens do LinkedIn como uma das formas de atrair pessoas. E para E2 o tipo de estrutura também é um elemento importante na atração dos talentos: *“...acrescentava uma estrutura achatada e horizontal muito focada no feedback, isto também é um ponto importante de atração”*.

Tratando-se de uma empresa tecnológica, altamente especializada em determinadas tecnologias, a Inspire IT procura de forma constante pessoas com determinadas habilidades. Na perspetiva de E2, *“Pela parte tecnológica, por sermos especializados, precisamos sempre daquela pessoa com certas hard skills, que são transversais”*.

A gestão da Inspire considera que todos os profissionais que procura identificar e atrair são talentos, mas na realidade o que acontece é o que Caracol (2016) identifica como alinhamento entre o talento individual e o seu contexto no ambiente da empresa que está a recrutar. Ou seja, e por outras palavras, pelo facto da empresa trabalhar com perfis muito específicos com descrições de funções altamente técnicas, permite considerar que todos são talentos, já que existe um ajustamento mútuo entre as capacidades da pessoa e as necessidades da empresa.

4.1.3. Gestão de talento

A Inspire tem um SGT, pensado e estruturado, que vai desde a identificação do talento, feito de várias formas, ou através de empresas parceiras, através de plataformas digitais ou mesmo referênciação por parte dos seus trabalhadores (Berguer e Berguer, 2004). No que se refere ao recrutamento, como se trata de uma estrutura bastante achatada, quase todo ele é externo já que não existem muitas promoções. O *onboarding* está definido e pensado, desde que a pessoa entra até ir para um projeto em cliente ou ficar

a trabalhar na equipa interna, bem como a formação inicial e contínua, possuindo ainda um sistema de avaliação de desempenho (Camara et al., 2006), que defende o *feedback* contínuo, *“através do sistema de feedback one on one o CA e o Maker vão sempre avaliando as necessidades de evolução e depois são traçados objetivos e um plano específico por cada pessoa para que possa fazer o crescimento na área.”* (E1).

A gestão de talentos dentro da Inspire é um tema que envolve toda a organização desde o topo até à base, prova disso é a responsabilidade da área *people* estra diretamente sobre a alçada do CEO. Mas toda a estrutura está focada nas pessoas e no seu bem-estar. Existe um responsável de carreira, o Career Advisor, para cada pessoa dentro da organização, e esse responsável está a tento às dificuldades e necessidades da pessoa. E2 refere, *“...: a gestão de talento...tem duas vertentes, a operacional, e a vertente do dia a dia na gestão do trabalho, na definição de métricas e objetivos claros para aquilo que é o trabalho, a pessoa saber a cada momento o que tem para fazer, como fazer e ter formação para isso.... Depois a parte do feedback, daquilo que é a análise ao trabalho efetuado, com pontos de melhoria e pontos e pontos de sucesso, e num nível mais macro naquilo que será o seu caminho e evolução de carreira mais a longo prazo para planear ou com formações e certificações e trabalho a evolução da pessoa no futuro”*. Percebe-se pelas suas palavras que a Inspire It vê a gestão de talento como algo que tem de ir de encontro às necessidades económicas da empresa, mas também de encontro às necessidades de evolução pessoal e profissional da pessoa.

4.1.4. Desenvolvimento de talento

Desenvolver talentos tem sido uma opção da Inspire IT, quer através da formação continua, quer através de um processo de feedback honesto e individualizado, seguido a abordagem de Caracol et al. (2016), quando este refere que o talento pode ser adquirido, ou seja, quando se contrata uma pessoa já dominadora das competências que se pretende, ou pode ser desenvolvido, conseguindo de certa forma uma alavancagem permanente e um crescimento do seu capital humano.

De forma a desenvolver estes talentos a Inspire IT procura perceber de forma continua se as pessoas estão ligadas à missão da empresa. Como refere E1 *“garantir que continuamente as pessoas estejam ligadas à nossa missão”*, acrescentando ainda que através dos processos de avaliação de desempenho *“vão sempre avaliando as necessidades de evolução e depois pronto são traçados objetivos e um plano específico*

por cada pessoa para que possa fazer o crescimento na área". Já o E2, para além de referir a avaliação de desempenho, indica ainda a formação como fator diferenciador e de crescimento das pessoas, ou seja, nas suas palavras *"não é só vamos fazer esta formação porque é interessante, mas vamos fazer para que com isto possa desbloquear e alargar os perímetros de participação"*.

O desenvolvimento das pessoas na empresa também se faz, de forma alicerçada, nos elementos mais seniores, como referiu E2 *"...depois também tem a equipa core que está lá para prestar apoio e a devida formação que as pessoas necessitem"*.

Embora exista na Inspire IT uma política bem definida, bem como um conjunto de práticas de desenvolvimento de pessoas, verifica-se que não existe uma descrição e análise do perfil de cada função, mas percebe-se que cada responsável de área conhece todas as capacidades que cada pessoa deve dominar para se tornar um talento. A prática de ter uma descrição e análise das funções poderia ser benéfica na altura de contratar novos elementos, teria de ser feita para cada área e para categoria dentro da empresa, desta forma não se correria o risco de com a saída de um colaborador se perder conhecimento importante nas *skills* necessárias ao desenvolvimento das funções.

4.1.5. Benefícios

No que concerne aos benefícios, e remetendo para a visão de Camara et al. (2007), o trabalhador da Inspire parece exigir uma vida equilibrada. Prova disso é a política de *full remote* da empresa, a questão do seguro de saúde Multicare 3, o mais completo da Multicare e que abrange também o agregado familiar, por forma a que a saúde familiar deixe de ser uma preocupação do trabalhador. Verificamos que, ainda dentro da componente da vida familiar equilibrada, a Inspire IT oferece dias de férias adicionais.

Em termos de contrato e de componente salarial direta, a organização paga de acordo com a média do mercado, conforme identificado pelo E1 *"eu diria que regra geral estamos dentro do standard..."*, mas existem também outras empresas no mercado a pagar bastante acima da média, o que coloca fortes desafios, quer à contratação, quer à retenção. Tal foi referido por E2 *"...a parte financeira, estamos num mercado que paga mais do que nós podemos pagar, paga acima da média, isso é uma dificuldade, estamos sempre à mercê das grandes empresas de tecnologia e que pagam muito mais. Isso é uma grande dificuldade"*. Percebe-se que empresas como a Inspire It, que pagam a

média salarial sentem sempre uma certa vulnerabilidade face às grandes multinacionais que operam em Portugal e que podem pagar bastante acima da média, por isso isto é um ponto importante a ter em conta na retenção desses talentos.

4.1.6. Retenção de talentos

Na vertente da retenção do talento dentro da empresa, a Inspire segue a visão de Buyens et al. (2006), que olha para o equilíbrio da vida profissional e pessoal como fator de respeito pelas pessoas. Na empresa, os dias extra de férias, a política de full remote, são claramente um reflexo disso.

Em simultâneo, preconiza-se também práticas socialmente responsáveis para a retenção de talentos e práticas de gestão transparente e de compromisso. Na Inspire o conceito de “família”, aliado à grande transparência na gestão, em que todos, os que queiram, tem acesso a todos os dados sobre todos os dados e rácios, contribui para os trabalhadores sintam que a empresa é também um pouco sua. Segundo a visão do E1, esta perspetiva consiste em responsabilizar as pessoas e dar-lhes autonomia *“...trabalhamos numa ótica de responsabilidade e objetivos e como tal temos sempre flexibilidade de horário...”*, indo ao encontro da contribuição da teoria dos três C’s do Palma e Cunha (2009).

Finalmente, ao nível da retenção de talentos, E2 refere um ponto importante que remete para a necessidade de ter os trabalhadores com salários ajustados. Todavia, relativamente à sua própria retenção afirma que: *“...uma prática para me reter é ter uma visão futura de sucesso...”*, evidenciando que o desenvolvimento da organização, aquilo que lhe pode trazer mais-valias profissionais e até satisfação profissional, muitas vezes se sobrepõe à componente salarial. Como vimos no ponto acima da questão dos benefícios, o assédio por parte das multinacionais é elevado, por isso procurar novas formas de manter os funcionários satisfeitos é fundamental e uma delas é mostrar aos trabalhadores o caminho que está a ser seguido, a visão da organização, envolvê-los no processo, inclusive de tomada de decisão.

Tabela 4 - Síntese da visão da gestão

Conceito de talento	E1 - "...uma pessoa que tenha o domínio específico de algumas vertentes da engenharia de <i>software</i>..." E2 - "um talento é a conjugação de <i>soft</i> com <i>hard skills</i>... ambição e proatividade na procura da melhoria dessa <i>skills</i>." "...capacidade...aprender ... continua, a ambição de querer ser mais e melhor...capacidade de trabalho em equipa, o compromisso com o objetivo da empresa..."
Existem talentos na Inspire	E1 - "sem dúvida."; "na Inspire todos são (pausa), senão não estariam aqui." E2 - "epa, creio que todos são, por isso é que estão cá! Se identificarmos mais tarde que não são acabam por sair."
Características dos talentos	E1 - "...uma paixão enorme pela área onde se encontram...pessoas ávidas de conhecimento que querem sempre as últimas trends, as últimas atualizações que acontecem...estão na vanguarda e não ficam quietas, querem sempre mais, mais desafios, mais complexidade" E2 - "...boa dose de ambição e proatividade na procura da melhoria dessa <i>skills</i>."
Práticas de identificação e atração de talento	E1 - "...temos para cada posição uma short list muito baseada naquilo que são referencias pessoais de pessoas da Inspire e para posições críticas...nós não estamos tanto na tradicional abordagem de job offer, trabalhamos com duas entidades especializadas na área de recrutamento... universidades que tem um nível de maturidade e preparação que cumprem as exigências da Inspire, fazemos um contacto mais direto via LinkedIn ...não é fácil porque não existe profissionais em número suficiente para conseguir suprimir tudo o que é necessário..." "...trabalhamos com contrato sem termo, o nosso objetivo é sempre efetivar as pessoas." "...as principais dificuldades é realmente encontrar as pessoas com o drive, com a paixão pela área..." E2 - "...precisamos sempre daquela pessoa com certas <i>hard skills</i>, que são transversais. Temos reuniões de staff que vê com a parte técnica as necessidades futuras e atuais para recrutamento." "é muito numa base de procura no LinkedIn, mais na vertente <i>hard skills</i>, ...depois desse contacto via LinkedIn, temos a entrevista para avaliar componentes de <i>soft skills</i>...também temos prémios de referênciação" "trabalhamos com agências de recrutamento que nos enviam e identificam esse talento." "...contratos sem termo."; "...estágios académicos em que não validamos a questão do talento, vemos ao longo do estágio se tem ou não talento, tentamos desenvolver as competências."; "...estrutura achatada e horizontal muito focada no feedback, isto também é um ponto importante de atração."
Práticas de desenvolvimento e gestão de talentos	E1 - "...trabalhar em conjunto em prol daquilo que é a evolução do profissional com os seus conhecimentos e dar oportunidade à pessoa de fazer a sua progressão...suporte do dia a dia, garantir que a pessoa tem os conhecimentos necessários para desenvolver as soluções que tem em mão e dar o devido suporte...garantir que continuamente as pessoas estejam ligadas à nossa missão ...através do sistema de

	feedback one on one o CA e o Maker vão sempre avaliando as necessidades de evolução...para que possa fazer o crescimento na área.” E2 – “a gestão de talento...tem duas vertentes, a operacional, e a vertente do dia a dia na gestão do trabalho, na definição de métricas e objetivos claros para aquilo que é o trabalho, a pessoa saber a cada momento o que tem para fazer, como fazer e ter formação para isso” ... “a parte do feedback, daquilo que é a análise ao trabalho efetuado, com pontos de melhoria e pontos e pontos de sucesso...planear ou com formações e certificações e trabalho a evolução da pessoa no futuro” “...fixar objetivos específicos nos quais gostamos de identificar a necessidade de formação...O plano de formação continua que todos tem acesso também passa muito pela UDMY...tem a equipa core que está lá para prestar apoio e a devida formação que as pessoas necessitem.”
Benefícios	E1 - “...fora aquilo que é o package salarial... seguro top que a Multicare oferece...se as pessoas não tiverem faltas injustificadas tem direito a 3 dias extra de ferias, também garantimos os feriados facultativos, o Carnaval e o municipal, sejam concedidos...27...prémio de aniversario... um voucher de 300€ se forem papás...seguro é extensível a todos incluído ao cônjuge, sem qualquer custo adicional para o nosso maker.” E2 – “seguro de saúde, 3 dias de ferias extra, presente aniversario, política de full remote, seguro de saúde também para a família...”
Práticas de retenção de talento	E1 - “...através das reuniões do People Advisor e do processo One on One, trabalhamos continuamente naquilo que é a integração de cada maker e isso permite essa proximidade, permite perceber exatamente se existe algum fator que possa gerar descontentamento...e trabalhar ativamente sobre isso...” “...trabalhamos numa ótica de responsabilidade e objetivos e como tal temos sempre flexibilidade de horário, trabalhamos por objetivos...” E2 – “...pessoas está financeiramente de acordo com a sua evolução, equilibrada com a sua capacidade técnica versus aquilo que é o standard de mercado... as pessoas tem de estar financeiramente satisfeitas...”, “...uma prática para me reter é ter uma visão futura de sucesso...”, “...hoje em dia com o full remote é importante, mas um <i>office clean</i> e atrativo é algo que pode ajudar a reter talento, outros benefícios extra salário que podes dar para eles perceberem que a empresa se preocupa com elas e está a ajudar. Por exemplo assinaturas de ginásio e coisas desse género, eventos de juntar as pessoas da empresa para terem mais ligação, alguns <i>gifts</i> de vez em quando”

Fonte: Elaboração própria.

Podemos concluir que para a gestão da Inspire It existe uma ideia clara do que é o conceito de talento necessário para a operação da empresa, que necessita de ter um

grande domínio sobre algumas das vertentes da engenharia de *software*, e que deve dominar além das *hard skills*, também um conjunto de *soft skills*, que combinadas potenciam o talento da pessoa, talento esse que deve possuir uma enorme paixão pela área, deve ser ávido de conhecimento, estar sempre atualizado e deve possuir uma grande dose de ambição e proatividade. Ficamos ainda sem qualquer dúvida em relação à existência de talentos dentro da empresa e que a gestão considera todos os trabalhadores como talentos.

Em relação à forma como identificam e atraem o talento se baseia na procura continua através de perfis já identificados, usam ainda o LinkedIn e as empresas de recrutamento especializadas.

No desenvolvimento das suas pessoas a gestão considera o processo de avaliação de desempenho como modelo que deve ser seguido na identificação das necessidades das pessoas, bem como nas suas motivações, processo este que também é fundamental para a retenção das mesmas, principalmente porque permite aferir da motivação das mesmas em relação à continuidade ou abandono da organização.

A nível de benefícios da empresa a mesma aposta num *package* salarial que inclui benefícios extra salário, como os prémios de aniversário, o voucher para os pais e o seguro de saúde, mas aposta também em benefícios mais difíceis de contabilizar financeiramente, como é o caso da flexibilidade de horário e o trabalho por objetivos e ainda a participação das pessoas com a sua opinião na gestão da própria empresa.

4.2. Perceção dos trabalhadores do talento

Analizamos seguidamente as entrevistas realizadas aos trabalhadores do talento da Inspire IT, tendo por base o conceito do talento, as suas características, como foi realizada a sua atração, que práticas de desenvolvimento e gestão de talentos a empresa tem, quais os seus benefícios e, por último, que práticas de retenção são utilizadas pela organização.

4.2.1. Conceito de talento

No que diz respeito ao conceito de talento, podemos dizer que, os entrevistados apresentam várias definições e que vão desde o facto de a pessoa ser um ativo dentro da empresa “...é um *funcionário da empresa um aset.*” (E3), a uma pessoa com

capacidades efetivas e que possui qualidades e características raras dentro da organização, ou seja, e como refere o E7 *“é um indivíduo que possui qualidades e/ou características que fazem destacar-se dos demais”*. Em simultâneo, surge ainda a ideia de que um trabalhador com talento tem capacidades inatas *“...alguém que consegue aprender de forma inata uma determinada habilidade...”* (E6). Estas diferentes perspetivas enquadram-se na visão de Tansley e Tietze (2013) e de Hanfield-Jones e Axelrod (2001), os quais referem que o talento pode ser encarado como uma habilidade natural.

Na questão do conceito de talento, se excluirmos o E3, em que a sua visão é do talento ser um ativo da empresa, todos os outros entrevistados optaram por uma definição mais egocêntrica e individualizada do talento, ressaltando as aptidões e as capacidades da pessoa.

Desta forma as definições de talento identificadas pelos trabalhadores da Inspire se enquadram na definição de talento defendida por Jericó (2001), para o qual é necessário capacidades técnicas, no domínio do saber-fazer, ter compromisso com a organização e capacidade de ação, ou seja, ter capacidade de colocar em prática esses conhecimentos, capazes de agregar valor à organização.

Podemos dizer que na Inspire IT, tal como Tansley e Tietze (2013) defendem, os talentos são aqueles que apresentam altos níveis de potencial e contribuição a longo prazo, que têm habilidades naturais e são altamente propensos a aprender e a desenvolver as suas capacidades, mantendo uma certa avidez pela evolução. Esta visão torna-se patente nas palavras do E5 *“uma pessoa que tem capacidade efetiva ou uma pessoa que tem potencial, ou seja, imagina um júnior pode ter uma boa capacidade analítica, uma boa capacidade lógica e ainda não conhece, por exemplo uma linguagem de programação de uma ponta à outra, ainda não tem os conceitos na ponta da língua, mas tu sabes que basta dar tempo a essa pessoa para se desenvolver e atingir um patamar mais elevado, no fundo a maturidade real, o que és e o potencial, que é o que podes ser”*. Existe assim uma aposta clara em desenvolver os seus ativos e dotá-los de ferramentas que possam tirar o máximo de partido da pessoa, contribuindo para um melhor desempenho organizacional e também para que a pessoa possa sentir que se tornou um trabalhador de excelência.

4.2.2. Características do talento

No que se refere às características do talento, os entrevistados referem as habilitações e aptidões e a forma como são vistos dentro da empresa como aspetos centrais, isto é, *“ter algum tipo de habilitações”* (E3), ou *“...tenho certas aptidões e da maneira como sou visto na empresa, eu diria que um talento é qualquer pessoa da empresa, somos todos”, a proatividade “...arregaço as mangas e faço”* (E4). Para além do domínio da componente técnica é também importante o domínio das *soft skills*, como refere o E4 *“no IT em geral, um programador tem de ter dedução logica..., ...curiosidade natural que permite acompanhar o desenvolvimento das diversas tecnologias que vão aparecendo e os seus soft skills..., ...capacidade de se relacionar em equipa, a forma de estar e saber estar, a comunicação também é importante”, ser autónomo, dedicado e persistente”*. Estas características enquadram-se claramente no conceito de talento apresentado por Jerico (2001), o qual afirma que o talento é constituído por um conjunto de capacidades, pela ação e pelo compromisso.

O E7 considera que a *“facilidade na aprendizagem e de evolução”* constituem também características diferenciadoras de um talento. Estas características avançadas pelos trabalhadores foram defendidas por vários autores (e.g., Camara et al., 2007), os quais defendem que os talentos tem de ser pro ativos e autónomos e usam tecnologia como meio formal.

4.2.3. Ser um talento

Quando analisamos a questão do que consideram ser talento, apenas um dos trabalhadores afirmou que não se considerava um talento. Dada a sua ideia de talento, considera que não possui características que o faça destacar-se dos demais, pelo que *“não me considero um talento, dada a minha ideia do que é para mim um talento, não acho que detenha uma ou mais características que me façam destacar”* (E7). Todos os restantes outros se consideram talentos dentro da empresa. Consideram possuir as ferramentas necessárias para ajudar a empresa a crescer e a fazer a diferença. Para E7, por exemplo, essas características de ser talento são algo que o fazem destacar dos restantes.

Podemos olhar para a visão de Jericó (2001), que defende que o talento é contextual, por estar relacionado com uma determinada envolvente organizacional, mas nesta área podemos dizer que um talento nesta organização poderá facilmente ser um talento

noutra, isto devido ao elevado nível de especialização que cada pessoa possui e ele será sempre um valor acrescentado como defende Huselid et al. (2005).

4.2.4. Processo de atração de talento

Analisando a forma como os talentos foram atraídos para a Inspire IT, verificamos que existiram várias formas desde a consolidação de um estágio “...*tinha uma proposta de estágio e aceitei, e depois no fim do estágio foi-me apresentado uma proposta para ficar*” (E3), passando pelo anúncio de vaga de emprego “...*procuravam um perfil de React... eu disse, epá eu sou remote e não sei... fiz duas entrevistas com o Furtado e depois o Pinto fez uma proposta para estar na empresa*” (E4), pelo recurso ao “*headhunting através de uma empresa especializada em recrutamento*” (E5), ou mesmo através da referenciação por outro colega, e que poderá ser uma forma de *employer branding* “...*fui referenciado por um colega...*” (E6).

Todas estas estratégias foram identificadas por Cardoso (2016) como formas de recrutamento e atração de trabalhadores do talento. É por isso de realçar que numa amostra de 5 trabalhadores tenhamos cinco formas diferentes de atração, o que indica que a Inspire IT utiliza variadas formas de atrair pessoas. Esta situação deve-se sobretudo ao facto de se tratar de um mercado bastante competitivo e com taxas de desemprego extremamente baixas, sendo necessário recorrer a todas as “armas” disponíveis.

4.2.5. Gestão e desenvolvimento de talentos

Na vertente das práticas de gestão e desenvolvimento de talentos IT, a Inspire tem em prática um Sistema de Gestão de Talentos. O sistema em implementação assume-se como fundamental para aferir a satisfação das pessoas, de modo a agregar mais valor à empresa (Berguer e Berguer, 2004). A Inspire IT possui um sistema de feedback contínuo, através das reuniões trimestrais, designadas de reuniões de *feedback one on one* que constituem meio eficaz para o desenvolvimento das pessoas (E3, E4, E5 e E7).

A formação foi igualmente referida como uma prática de desenvolvimento de pessoas, principalmente a formação através de *e-learning* “...*fazemos cursos online na plataforma Udemy...*”, e “...*através de formação presencial para desenvolvimento de soft skills...*” (E7).

O facto de existirem elementos mais seniores na estrutura, que muitas vezes, sem qualquer programação ou imposição, ajudam os elementos mais juniores nas suas tarefas, constitui uma forma de desenvolvimento informal, muitas vezes de forma não intencional ajuda a desenvolver as pessoas na sua rotina diária (Garavan et al., 2012).

A empresa não tem receio de desenvolver os seus talentos, e procura de forma muito ativa investir nesse desenvolvimento, quer através da compra de cursos online, na plataforma UDMY, onde consegue colmatar as dificuldades específicas em algumas tecnologias em que os *makers* estejam com mais dificuldades, ou através de cursos presenciais na melhoria de *soft skills*, como a liderança, gestão de tempo, gestão de conflitos e comunicação, entre outras. Este investimento é contínuo pela empresa e embora não tenha sido apontado nenhum valor específico, percebe-se que é elevado.

A inspire mostra-se preocupada em ter a pessoa certa no lugar certo, como referido por E6: *“opta por colocar nas áreas preferenciais da cada um, dá formações e opta por grande transparência no modo de atuar”*, isto porque na área das TI se a pessoa passa muito tempo a fazer algo que não gosta vai certamente ser uma desmotivação e um motivo sério de quebra do contrato psicológico que pode a curto prazo levar à saída da pessoa. Se um trabalhador está feliz na sua função vai certamente trabalhar com mais vontade e crescer mais rapidamente.

4.2.6. Benefícios

No que se refere aos benefícios, e remetendo para o postulado por Camara et al. (2007), o trabalhador da Inspire IT parece exigir uma vida equilibrada. Prova disso é a política de *full remote* da empresa, a questão do seguro de saúde Multicare 3, o mais completo da Multicare e que abrange também o agregado familiar, por forma a que a saúde familiar deixe de ser uma preocupação do trabalhador. Ainda no âmbito da componente da vida familiar equilibrada, a Inspire IT oferece dias de férias adicionais.

Ainda no que se refere aos benefícios praticados, E3 refere o ordenado e o bônus de aniversário (também referido por E6 e E7), depois temos os dias extra de férias (identificado por E5, E6 e E7), o seguro de saúde (referido por E7) e o ambiente e abertura das chefias dentro da empresa (referidos por E3, E4 e E5). Concretizando *“...o maior benefício é mesmo a abertura da empresa...”* (E3), *“...olha a chefia é bacana...”* (E4), *“...o capital da felicidade dentro da empresa é elevado”* (E5).

Percebe-se que os talentos dentro da Inspire IT também dão muito valor à forma como são tratados pela gestão. Igualmente importante é à forma como a sua opinião é escutada e esta parece ser mesmo uma vantagem da empresa que se apresenta como uma mais-valia e pode ser usada como *employer branding* para atrair novos trabalhadores. A gestão da Inspire parece trabalhar num modelo que procura incluir todas as pessoas nas decisões importantes e com uma proximidade grande das pessoas, fazem sentir que a sua opinião conta, ora esta ideia difundida no mercado em que talentos de diferentes empresas se conhecem e convivem com frequência em fóruns técnicos ou no mundo dos videojogos, frequentados por estas pessoas, pode servir como um difundir da marca Inspire, tornando-a apetecível para trabalhar.

4.2.7. Retenção do talento

Reter talento significa mantê-lo na empresa, muitas vezes depois de ter significado um custo elevado para a empresa que apostou no seu desenvolvimento (Matins e Ohe, 2002).

Em termos de retenção verificamos que os entrevistados referem maioritariamente a questão monetária (com exceção do E7). Este apenas identifica aspetos relacionados com a estrutura e com a relação entre os trabalhadores e as chefias. Na sua opinião *uma estrutura achatada, permite uma boa relação entre todos, relação essa sem restrições*. O ambiente interno e o que o E5 designa por salário da “felicidade”, e que representa a forma como é tratado, como se sente em trabalhar na empresa, como se sente valorizado por ela, são aspetos que tendem também a ser referidos e valorizados pelos trabalhadores.

Para além da questão financeira, o E6 refere a “*proximidade das pessoas como fator de retenção dentro da organização*” e o E3 salienta a dimensão “*que remete para a adequação da função às expectativas da pessoa*”. A Inspire procura fazer este ajustamento por forma a que a pessoa possa estar motivada no projeto em que se encontra, se para uns trabalhar numa determinada tecnologia pode ser uma frustração, para outros pode ser uma vantagem e por isso é importante que o talento esteja a desenvolver e a trabalhar e, algo dentro da sua orbita, quer de competências, quer de preferência.

Se olharmos para a visão de Palma e Cunha (2009), facilmente identificamos práticas seguidas pela empresa que vão de encontro às suas estratégias, como o caso de

formação individualizada, tornar o trabalho desafiante, reconhecimento por parte da liderança e práticas de gestão transparente, o *coaching*, as práticas socialmente responsáveis, a preocupação da conciliação entre a vida profissional e pessoal, como é o caso da implementação do teletrabalho, entre outras.

Podemos dizer que a Inspire IT procura seguir um modelo de estratégias positivas, que começam nas chefias e envolvem todos trabalhadores (Silvério, 2017). Por um lado temos uma chefia muito próxima dos trabalhadores, que os ouve e que se preocupa com o seu bem-estar, quer no trabalho, quer fora dele e que tenta envolver os trabalhadores nos processos de decisão para que se sintam integrados e com uma perceção de que são ouvidos e tidos em conta.

Tabela 5 - Síntese da visão dos trabalhadores do talento

Conceito de talento	E3 – “um talento, é um funcionário da empresa um aset.” E4 – “...é uma aptidão de uma pessoa para algo” E5 – “...tem capacidade efetiva...tem potencial...” E6 – “...aprender de forma inata uma determinada habilidade...estará sempre entre os melhores e destacar-se-á dos demais sem grande esforço” E7 – “é um indivíduo que possui qualidades e/ou características que fazem destacar-se dos demais.”
Características dos talentos	E3 – “ter algum tipo de habilitações.”; “...tenho certas aptidões e da maneira como sou visto na empresa, eu diria que um talento é qualquer pessoa da empresa, somos todos.” E4 – “...arregaço as mangas e faço.” E5 – “...tem de ter dedução logica.”; “...curiosidade natural que permite acompanhar o desenvolvimento das diversas tecnologias que vão aparecendo e os seus <i>soft skills</i> ...”; “...capacidade de se relacionar em equipa, a forma de estar e saber estar, a comunicação também é importante.” E6 – “...ter autonomia, dedicação e persistência.” E7 – “um indivíduo conter uma ou mais características que no ambiente onde se encontra o faça destacar...”
Consideraste um talento?	E3 – “sim.” E4 – “epá acho que tenho aptidão para algumas coisas.” E5 – “eu considero-me uma pessoa com talento, Sim.” E6 – “sim, considero-me um talento dentro da área da tecnologia ...” E7 – “não me considero um talento, dada a minha ideia do que é para mim um talento...”
Como foi realizada a atração do talento?	E3 – “...proposta de estágio e aceitei, e depois no fim do estágio foi-me apresentado uma proposta para ficar.” E4 – “...procuravam um perfil de React...fiz duas entrevistas ...uma proposta para estar na empresa.”

	E5 – “<i>headhunting</i> através de uma empresa especializada em recrutamento.” E6 – “...fui referenciado por um colega...” E7 – “colega de faculdade recebeu mensagem por parte do recrutador desta empresa e indicou-me o contato do mesmo.”
Práticas de desenvolvimento e gestão de talentos	E3 – “...condições pedidas pelo talento.”; “temos as reuniões de <i>feedback</i>...”; “...sempre que é preciso alguma formação, dão...” E4 – “...tenta valorizar pessoas que eles acham que têm talento.”; “...esta questão dos <i>feedbacks</i>...” E5 – “...meritocracia...modelo de gestão de carreira com os Career Advisors, que é uma ferramenta absolutamente preciosa...” E6 – “opta por colocar nas áreas preferenciais da cada um, dá formações e opta por grande transparência no modo de atuar.” E7 – “...a empresa investe nas suas pessoas através de reuniões de 3 em 3 meses através do Feedback One-on-One...cursos online na plataforma Udemy, cursos linguísticos, formações presenciais par melhoria de soft skills...”
Benefícios	E3 – “passe e temos o bónus de 100€ no aniversário, aqui diria que o maior benefício é mesmo a abertura da empresa...” E4 – “...olha a chefia é bacana.”; “...temos flexibilidade por exemplo, a questão dos dias de férias...empresa seja o mais fixe possível por assim dizer são, são partes interessantes.” E5 – “...dias extra de férias, tenho uma gestão atenta às necessidades...o capital da felicidade dentro da empresa é elevado.” E6 – “...tenho mais dias de férias, teletrabalho, premio de aniversário...” E7 – “...seguro de saúde abrangendo esposa e filhos...dias extra de férias, premio de aniversário...”
Práticas de retenção de talento	E3 – “...fazer match de propostas...já vi situações de alguém que era <i>developer</i> não querer ser mais <i>developer</i>, então existiu um esforço para adequar a pessoa a outra função.”; “...o ambiente, a abertura, sim isso são as principais razões, as oportunidades também.” E4 – “Normalmente a mais predominante é a remuneração.” E5 – “paga um salário justo em primeiro lugar, o salário da felicidade são em conjunto com o salário efetivo as maiores armas.” E6 – “...monetárias e a proximidade das pessoas.” E7 – “...as relações entre as pessoas não são vistas como uma pirâmide...nem existe restrição de relação com os elementos com um papel mais importante na empresa.”

Fonte: Elaboração própria.

Podemos concluir que para os talentos na Inspire IT, um talento é um ativo da empresa, é alguém com aptidões para algo e que tem uma capacidade e um potencial acima da média e que em termos de características tem uma grande dedução lógica, proatividade

nas tarefas, é autónomo, dedicado e perspicaz, tem boa capacidade de relacionamento e é um bom comunicador.

Dos cinco entrevistados apenas um não se considerou um talento e pela perceção na entrevista terá sido por modéstia que isso aconteceu. Os cinco foram atraídos para a empresa de formas diferentes que foi desde a continuidade após o estágio, um anúncio de vaga de emprego, *Headhunting*, referência por um colega e outro foi cooptado ainda na faculdade.

No que concerne às práticas de desenvolvimento e gestão de talentos, a questão da avaliação de desempenho apresenta um papel transversal no discurso de todos os entrevistados, onde ainda é referida a formação como fator a ter em conta.

Nos benefícios a boa relação com as chefias é o aspeto mais relevante, logo seguido do salário e do bom ambiente dentro da empresa, aspetos também referidos como importantes na parte da retenção das pessoas.

Conclusão

Os objetivos deste estudo foram refletir sobre o conceito de talento, verificar se existem talentos na organização, quais as suas características, que práticas são utilizadas pela empresa para a sua identificação, atração, desenvolvimento, gestão e retenção.

Estudar as práticas de atração, gestão e retenção de talentos apresentou-se como um desafio elevado, desafio esse que me levou numa viagem por áreas que inicialmente nem considerava, mas que acabaram por se apresentar como um caminho lógico.

Neste estudo percebemos que um talento na Inspire é alguém que domina um determinado conjunto de *hard* e *soft skills*, que combinadas permitem que a pessoa se destaque dos restantes.

Em termos de atração a Inspire procura estar atenta ao mercado e ter identificadas pessoas chave para determinadas posições, usa ainda o LinkedIn como ferramenta, recorre a empresas de *Headhunting* e aprendeu a usar a referênciação, que já tem algum peso no número de pessoas recrutadas.

Em termos de desenvolvimento, a formação e os processos de avaliação e o *coaching*, apresentam-se como essenciais em dotar as pessoas de ferramentas, quer técnicas quer comportamentais.

Na retenção a Inspire trabalha o aspeto das recompensas intrínsecas e extrínsecas, a formação, mas acima de tudo aspetos relacionados com a transparência e difusão de valores dentro da organização, por forma a aumentar o sentimento de pertença.

Percebemos que questões os trabalhadores do talento buscam essencialmente o bem-estar na empresa, privilegiam uma estrutura achatada em termos de gestão e a proximidade a essa gestão.

Embora se perceba que a componente financeira é importante, é de salientar que os aspetos da vida pessoal, como o direito a mais dias de férias e o teletrabalho, pesam na hora de decidir uma oferta de emprego.

Em relação à empresa, é de notar que existe uma grande dificuldade na contratação destas pessoas, e que as tradicionais formas de recrutamento não funcionam neste mercado, sendo que a referênciação parece ser aquela que melhor funciona, existindo inclusive um prémio para isso na Inspire IT, como forma de incentivo.

Em termos de limitações, por se tratar de um estudo de caso, específico desta empresa, não é possível extrapolar o mesmo para outras empresas da mesma área de atividade, limitando em muito as conclusões que daqui advém.

Este estudo poderá abrir espaço a outras investigações no futuro, um dos estudos que poderia ser efetuado seria sobre a importância da gestão de talentos na maximização do negócio, de que forma eles podem contribuir para o crescimento sustentado da empresa e na persecução dos objetivos estratégicos das empresas deste setor.

A gestão de talentos pode ser vista como um processo de ciclo fechado, que começa com a identificação de talentos e termina com a retenção de talentos, mas embora seja um ciclo fechado, o mesmo deve estar atento a novos métodos e novas formas de produzir melhores resultados, por isso deve ser alvo de melhoria continua.

Bibliografia

- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management - A Guide to Action* (3rd Edition ed.). United Kingdom and USA: Kogan Page.
- Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência. *Forum Sociológico*, 24(1), pp. 1-8.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Coimbra: Edições 70.
- Berguer, L. A., & Berguer, D. R. (2004). *The Tallent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People*. Nova York: McGraw-Hill.
- Bernardes, A. (2008). Políticas e Práticas de Formação em Grandes Empresas - Situação Atual e Perspetivas Futuras. *Sísifo- Revista de Ciências da Educação*, 6, pp. 57-70. Obtido em 20 de 02 de 2021, de <http://sisifo.fpce.ul.pt>
- Boudreau, J., & Cascio, W. (2014). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos uma Introdução*. São Paulo: Saraiva
- Brandão, A. M., & Parente, C. (1998). Configurações da Função Pessoal: As Especificações do Caso Português. (20), pp. 23-40.
- Buyens, D., Vos, A., & Maganck, A. (2006). *The role of the Psychological contract in retention management*. Ghent: Ghent University.
- Cabral-Cardoso, C. (1999). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Conceito, Perspetivas e Novos Desafios. Em M. P. Cunha, *Teoria Organizacional: Perspetivas e Prospetivas* (pp. 225 - 250). Publicações D. Quixote, Biblioteca de Economia e Empresa.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camâra, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Caracol, C., Palma, P., Lopes, M., Sousa, M. (2016). Gestão estratégica do talento na perspectiva individual e organizacional: proposta modelo. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*. Vol. 16
- Carapuça, R. (2003). Outsourcing na Administração Pública. *Emotion*.
- Cardim, J. C. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações: a Formação na Prática e na Estratégia das Organizações*. : Lidl.
- Cardoso, A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lisboa: Lidel.
- Ceitel, M. (2002). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (2ª ed., pp. 325-355). : Editora RH, Lda.
- Chéu, J. (2021). Que Modelo é este e por que é essencial às organizações? (L. Martins, Entrevistador) Lisboa: Revista Human Resources. Obtido em 06 de 10 de 2021, de <https://abaco.consulting/news/human-capital-management-modelo-essencial-organizacoes/>
- Consulting, A. (2021). *Abaco Consulting*. Obtido em 25 de junho de 2021, de <https://abaco.consulting/>
- Cowling, A., & Mailer, C. (1998). *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8.ª ed.). Editora RH, Lda.
- Dias, J. M. (1999). *Elaboração de Programas de Formação*, Coleção Formar Pedagogicamente (4ª edição). Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Doh, J., Smith, R., Stephen, A., & Tymon, W. (2011). Pride and Professionals: Retaining talent in emerging economies. *Journal of Business*, 32(5), pp. 35-42.
- Dreyfus, H., & Dreyfus, S. (1980). *A five stage model of the mental activities involved in directed skill acquisition*. California: California University.

- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. Em M. T. Fleury, & e. al, *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Fisher, A., & Albuquerque, L. (07 de 2005). Trends of human resources management model in Brazilian companies: a forecast accordind to opinion leaders from the area. *The Internacional Journal of Human Resorce Management*, 16(7), pp. 1211-1227.
- Fortin, M. F. (2006). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lisboa: Lusodidacta.
- Fortin, P. M. F. (1996). *O Processo de Investigação: Da conceção à realização*. Camarate: Lusociência, Edições Técnicas e Ciêntíficas.
- Freire, M. (2021). Ábaco Consulting vai aumentar equipa e está a recrutar. Obtido em 19 de 10 de 2021, de <https://business-it.pt/2021/02/10/abaco-consulting-vai-aumentar-equipa-e-esta-a-recrutar/>
- Freixo, M. J. (2010). *Metodologia Científica - Fundamentos, Métodos e Técnicas* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Garavan, T., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36, pp. 5-24.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncipia.
- Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hastie, P., & Hay, P. (2012). *Qualitative approaches*. London: Routledge.
- Hipólito, J. (1997). Mudando paradigmas na administração de salários. Encontro nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação e pesquisa em administração. Rio de Janeiro. ANPAD.

- Huselid, M., Beatty, R., & Becker, B. (2005). A players or a positions? - The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, 83(12), pp. 110-117.
- Inspire IT, (2022). <https://inspireit.pt/en/>
- Inspire IT, (2021). Manual de avaliação de desempenho.
- Jacques, T., Pereira, G., Fernandes, A., Oliveira, D. (2015). Geração Z: peculiaridades geracionais. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. Julho/setembro 2015, pp. 67-85.
- Jericó, P. (2001). *Gestión del Talento: Del Profesional con Talento al Talento Organizativo*. Madrid: Pearson Educación.
- Lemos, Â. (2021). Navegaremos na incerteza, mas com o rumo traçado. *Revista Human - Recursos Humanos e Gestão*. Obtido em 04 de julho de 2021, de <https://www.human.pt/2021/06/22/navegaremos-na-incerteza-mas-com-o-rumo-tracado/>
- Lepak, D., & Shaw, J. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The internacional Journal of Human Resource Management*, 19(8), pp. 1486-1499.
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), pp. 139-154.
- Lopes, M. P., Cunha, M. P., & Palma, P. J. (2009). Case studies on what entrepreneurs actually do to attract resources: a two-route framework. *Enterprising Culture. Journal of Enterprising Culture*, 17(3), pp. 323-349.
- Martins, N., & Ohe, H. (2002). Trust as a Factor in Determining how to Attract, Motivate and Retain Talent. *Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 49-57.
- Meyer, S. (1981). *The Five Dollar Day: Labor Management and Social control in the Ford motor Company 1908-1921*. Albany: State University of New York Press.
- Michaels, e., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard: Harvard Business School Press.

- Mintzberg, H. (2008). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa. D. Quixote.
- Monteiro, S., & Cardoso, L. (s.d.). Formação e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, o Conhecimento e Sua Gestão nas Organizações: concepções, relações e implicações. Em D. Gomes, *Psicologia das Organizações e dos Recursos Humanos* (pp. 529 - 576). Imprensa da Universidade de Coimbra. doi:http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7_11
- Moreira, J. (2020). Especial Transformação Digital - A Caminho do Novo Normal das Empresas. *Desafios para a Gestão do Novo Normal* (436). Obtido de <https://visao.sapo.pt/exame/opiniao-exame/2020-07-28-desafios-para-a-gestao-do-novo-normal/>
- Moreira, J. (2021a). As expectativas para 2021 são positivas. Esperamos que o próximo ano seja globalmente positivo para o mercado das tecnologias de informação. (J. M. Mesquita, Entrevistador) Computerworld Portugal. Obtido em 25 de 06 de 2021, de <https://www.computerworld.com.pt/2021/01/05/as-expectativas-para-2021-sao-positivas-esperamos-que-o-proximo-ano-seja-globalmente-positivo-para-o-mercado-das-tecnologias-de-informacao/>
- Moreira, J. (2021b). Empresas têm de acelerar respostas. É urgente eliminar tudo o que não seja ágil. (E. Digest, Entrevistador) Multipublicações – Edição, publicação de informação e prestação de serviços de comunicação, LDA. Obtido em 25 de 06 de 2021, de <https://executivedigest.sapo.pt/empresas-tem-de-acelerar-respostas-e-urgente-eliminar-tudo-o-que-nao-seja-agil-defende-joao-moreira-ceo-da-a>
- Moreira, J. (2021c). Os nossos colaboradores sentem que fazem parte da construção de algo maior. (C. Barros, Entrevistador) RH Magazine. Obtido de <https://rhmagazine.pt/joao-moreira-ceo-da-abaco-os-nossos-colaboradores-sentem-que-fazem-parte-da-construcao-de-algo-maior/>
- Mosquera, P. (2002). Integração e Acolhimento. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (2ª ed., pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.

- Neves, J. G. (2002). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (2ª ed., pp. 3-30). Lisboa: Editora RH.
- Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação - Da Interrogação à Descoberta Científica*. Lisboa: Vida Económica.
- Oliveira, F. (1993). Plano de Formação - Etapas e Metodologias de Elaboração (2ª ed.). *Coleção Formar Pedagogicamente* (n.º 22). Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Parente, C. (1996). As Empresas Como Espaço de Formação. *Avaliação de Impacto da Formação sobre as Trajectórias Profissionais e a Competitividade Empresarial. Um Ensaio em Empresas do Sector Têxtil do Vale do Ave*, pp. 89-150. Obtido em 01 de março de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/37651383_As_empresas_como_espaco_de_formacao
- Poupart, J., Deslauriers, J. P., Groulx, L. H., Laparrière, A., Mayer, R., & Pires, Á. (2008). *A pesquisa qualitativa - Enfoques epistemológicos e metodológicos*. Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Price, A. (1997). *Human resource management in a business context*. Londres: Internacional Thomson Business Press.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais - Trajectos* (4ª ed.). Lisboa: Gradiva Publicações.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ribeiro, R. B. (2002). Recrutamento e Seleção. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (2ª ed., pp. 265-300). Editora RH.

- Rodrigues, S. P. (2014). A formação e o Trabalho: O caso da Autoeuropa. Em A. Caetano, S. A. Silva, S. M. Tavares, & S. C. Santos, *Formação e Desenvolvimento Organizacional - Abordagens e Casos Práticos em Portugal* (pp. 87 - 101). Lisboa: Editora Mundos Sociais.
- Saint-Exupéry, A. (2016). *O Príncipezinho*. Lisboa: Assírio e Alvin.
- Santos, L. A., Garcia, F. M., Monteiro, F. T., Lima, J. M., Silva, N. M., Silva, J. C., . . . Afonso, C. F. (2016). Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação. Obtido de https://cidium.iium.pt/site/images/NormativosInvestigacao/CADERNO_8_IUM.pdf
- Sellitiz, C. (2005). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU.
- Silvério, Z. M. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas*. Dissertação de mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização Lisboa: ISEG.
- Soares, E. C. (2013). A Formação e o Investimento das Organizações nos Seus Capitais Humanos: Um Estudo de Caso Sobre a Importância da Avaliação da Formação. *Comunicação e Ciências Empresariais. Dossier Temático 8*, pp. 76-89. Obtido de <http://exedra.esec.pt/wp-content/uploads/2014/09/n8-completoV3-web.pdf>
- Stake, R. E. (2012). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso* (3ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Tansley, C., & Tietze, S. (2013). Rites of Passage through Talent Management Progression Stages: And Identity Work Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), pp. 1799-1815.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Ulrich, D. (2014). Human Resource Development Internacional. *The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership. Human Resource Development International*, 17(1), pp. 1-9.

- Ventura, M. M. (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Rev Socerj*, 5(20), pp. 383-386.
- Yazan, B. (2016). Três abordagens do metodo de estudo de caso em educação: Yin, Merriam e Stake. *Revista Meta Avaliação*, 8(22), pp. 149-182.
- Yin, R. K. (1999). Enhancing the Quality of Case Studies in Health Services Research. *HSR: Health Services Research*, 34(5), pp. 1209-1224.

APÊNDICES

1. Apêndice 1: Guião de Entrevista Gestão

GUIÃO DE ENTREVISTA – GESTÃO

DIMENSÕES DE ANÁLISE	OBJETIVOS	QUESTÕES
Dimensão 1 Caraterização do entrevistado	Caraterização sociodemográfica do entrevistado	• Idade? • Sexo? • Função? Explicitá-la? • Na empresa desde que data? • Na atual função desde que data? • Habilitações académicas? Área de formação? • Tipo de contrato?

Dimensão 2 Caraterização da empresa, do Departamento, e dos RH (da empresa e do departamento objeto de análise)	Empresa (só pretende caraterizar a empresa a nível geral? A minha dúvida é se também não quer caraterizar o departamento que tem a responsabilidade pela gestão de talentos... talvez fizesse sentido!)	• Ano de início de atividade? • Setor de atividade? • Número de trabalhadores? • Localização geográfica? • Política? Missão? Cultura? Estratégia? • Tipo de estrutura organizacional?
Dimensão 3 Conceção de talento e de gestão de talento	Conceito de talento	• O que é para si um talento? • É fácil identificar um talento? • Considera que existem talentos na empresa? Se sim, que caraterísticas principais possuem? • Todos os trabalhadores são talentos ou apenas alguns? • Quais são os principais fatores que diferenciam um talento e um não talento?
	Conceito de gestão de talento	• O que é para si a Gestão de Talentos? • A empresa tem uma política de gestão de talentos? Se sim, qual é o seu papel neste processo? • Que práticas usam para gerir talentos? • Usam alguma ferramenta para o efeito?
Dimensão 4 Atrair talentos	Práticas de atração de talento	• Que estratégias são usadas pela organização para identificar o talento na sua UF? • Como é planeada a atração de talento? É fácil contratar pessoas nesta área de atividade? E talentos? • Que formas de prospeção de talentos usam? • Como fazem para atrair talentos na empresa?

		• Que tipos de contrato privilegiam aquando do recrutamento de talentos? É diferente dos outros? • Têm práticas de atração diferentes para os candidatos com e sem talento? Se sim, quais? • Qual o tipo de contrato privilegiado aquando do recrutamento de talentos? É diferente relativamente aos outros? • Que tipo de benefícios usam? • Principais dificuldades encontradas na atração de talento? Em que áreas têm mais dificuldade? Porquê?
Dimensão 5 Desenvolver talentos	Práticas de desenvolvimento de talentos	• Importância em investir no desenvolvimento de talentos? • Práticas de desenvolvimento do talento? • Que práticas de avaliação de desempenho usam? Qual modelo? Considera este modelo justo e eficaz? • Há planos de desenvolvimento individual para talentos ou são gerais? Características principais desses planos? Se não porquê? • Existem planos de gestão de carreira diferenciados? Se sim, características principais e diferenciadoras? Se não porquê? • Programas de gestão de desempenho diferenciados só para os talentos? Se sim, características principais e diferenciadoras? Se não porquê? • Estão identificados os talentos que poderão vir a ocupar posições chave no futuro? Que competências têm ou devem ter? • Medidas para melhorar o desenvolvimento dos talentos? • Que tipo de formação privilegiam?

		• Tem planos de formação continua? Quem tem acesso? De que forma?
Dimensão 6 Reter talentos	Práticas de retenção	• Sabe se a empresa tem uma política de retenção e talentos? Se sim, caracterize-a? Se não, porque é que acha que isso acontece? • No seu caso em concreto o que é que a empresa faz para o reter? Que práticas utilizam? • Existem outros aspetos que considera relevantes para reter talentos? Se sim, quais (exemplo: algum tipo de flexibilidade de horário; que ambiente tentam proporcionar no escritório; etc.)?
Reflexão final Algo que o entrevistado queira acrescentar sobre o tema...		

2. Apêndice 2: Guião de Entrevista Trabalhador do talento

GUIÃO DE ENTREVISTA – Trabalhador do talento

DIMENSÕES DE ANÁLISE	OBJETIVOS	QUESTÕES
Dimensão1 Caraterização do entrevistado	Caraterização sociodemográfica do entrevistado	• Idade? • Sexo? • Função? Explícite-a? • Na empresa desde que data? • Na atual função desde que data? • Habilitações académicas? Área de formação? • Tipo de contrato? • A que departamento pertence? Caraterize-o (nº trabalhadores, categorias profissionais, funções)?

Dimensão 3 Conceção de talento e de gestão de talento	Conceito de talento	• O que é para si um talento? • O que é preciso ter para ser considerado um talento?
Dimensão 3 Conceção de talento e de gestão de talento Dimensão 4 Atrair talentos	Conceito de gestão de talento	• Considera eu a empresa tem uma política de gestão de talentos? Se sim, caracterize-a? Se não, o que acha que deveria ser feito a este nível? • Considera a política de gestão de talentos adaptada às necessidades de cada talento? • Quais as práticas que a empresa utiliza para gerir os seus talentos? • A que outras práticas a empresa podia recorrer? • Considera-se um talento. Se sim porquê? Se não porquê?
	Práticas de atração de talento	• Nos eu caso concreto, como foi feito o processo de contratação? • Que tipo de benefícios tem?
		• Considera que a empresa investe nas suas pessoas? Se sim através de que práticas? • Há práticas diferentes para os talentos e para os outros trabalhadores? Explícite? • A empresa tem um plano de desenvolvimento para si? Quais

Dimensão 5 Desenvolver talentos	Práticas de desenvolvimento de talentos	são as ações que fazem parte desse plano? Considera esse plano de desenvolvimento adequado? • O seu processo de avaliação do desempenho é adequado? Tem avaliações de desempenho regulares? É diferente de outros trabalhadores (talentos e não talentos)? • A empresa disponibiliza planos de desenvolvimento de carreira individualizado e diferenciado para cada pessoa? É diferente consoante se é ou não talento? • Sente que a empresa o prepara para assumir novas funções de maior responsabilidade? • Tem formação regular? Qual o tipo de formação preferido? • O que poderia ser feito para melhorar o desenvolvimento dos talentos?
Dimensão 6 Reter talentos	Práticas de retenção	• Sabe se a empresa tem práticas de retenção de talentos? Se sim, quais? • No seu caso concreto, relativamente às práticas que referiu têm contribuído para que se mantenha a trabalhar na OGMA? • Existem outros aspetos, para além das práticas referidas, que fazem com que permaneça na organização (algum tipo de flexibilidade de horário; o ambiente no escritório, etc)? Quais? Porquê?

Reflexão final Algo que o entrevistado queira acrescentar sobre o tema...	
--	--

3. Apêndice – Transcrição das Entrevistas – Gestão

Transcrição entrevista – Gestão – E1

Entrevistador: Esta entrevista está integrada num estudo de dissertação de mestrado sobre talentos, agradeço desde já a tua participação, ia-te pedir se podemos gravar a mesma para posterior transcrição. Vai existir sigilo total, pelo que não vamos revelar os nomes das pessoas envolvidas.

Entrevistado: Sim podemos gravar sem problema.

Entrevistador: esta entrevista tem várias dimensões, vamos começar pela caracterização do entrevistado, depois vamos caracterizar a empresa, vamos abordar a conceção de talento e a gestão de talento, passamos à atração, depois ao desenvolvimento e por fim retenção dos talentos dentro da Inspire.

Entrevistador: Qual é a tua idade?

Entrevistado: - 40 anos, sou de 81, mas em menos de um mesito terei 41!

Entrevistador: Sexo

Entrevistado: – Masculino

Entrevistador: Qual é a tua função dentro da Inspire?

Entrevistado: diria que é muito abrangente! Ceo, CFO e também a parte de recursos humanos e acessória à parte comercial, sou muitas coisas!

Entrevistador: estás na empresa desde 2016 certo?

Entrevistado: Exatamente, sou um co-founder.

Entrevistador: Estás nessa função desde essa data?

Entrevistado: sim, ou seja, eu de início também tinha a responsabilidade da área comercial, depois da chegada do Francisco é que deixei de ter essa responsabilidade.

Entrevistador: Habilitações académicas?

Entrevistado: Licenciatura em engenharia Informática

Entrevistador: Tipo de contrato és socio gerente certo?

Entrevistado: Exatamente.

Entrevistador: em termos de empresa, começou a atividade em 2016, certo?

Entrevistado: exatamente, em 20 de janeiro

Entrevistador: O setor de atividade...

Entrevistado: desenvolvimento de software

Entrevistador: em termos de trabalhadores, neste momento quantos é que tem a Inspire?

Entrevistado: diria no total 55

Entrevistador: localização geográfica é Almada

Entrevistado: (concordância)

Entrevistador: em termos de política missão cultura e estratégia?

Entrevistado: ou seja, o que é cada uma?

Entrevistador: sim.

Entrevistado: então, diz-me por onde queres começar?

Entrevistador: A política é uma coisa muito vasta, começa pela missão.

Entrevistado: bem a missão é o desenvolvimento de soluções da Inspire, inovadoras e que venham facilitar a vida das pessoas ou revolucionar a forma de fazer negócio.

Entrevistador: em termos de cultura?

Entrevistado: a cultura que nós implementamos é a parte da transparência, da honestidade e paixão pela área da tecnologia, são os 3 pilares fundamentais.

Entrevistador: ok, em termos de estratégia?

Entrevistado: a nossa estratégia é o desenvolvimento de produtos tecnológicos para vários clientes em diversos setores de atividade em diversos países e com o investimento obtido, canalizar para o desenvolvimento de produtos tecnológicos da Inspire, como é o caso do Goodnest, o my waste e outros futuros produtos.

Entrevistador: em termos de estrutura organizacional tens noção do tipo de estrutura que vocês tem?

Entrevistado: Horizontal, é um modelo baseado em responsabilidades e não em hierarquias.

Entrevistador: em termos do conceito de talento, o que é para ti o talento?

Entrevistado: (... pausa para pensar) isso é uma pergunta um bocadinho genérica, o que é um talento?

Entrevistador: falo de um talento para a empresa!

Entrevistado: na nossa atividade, bem na nossa organização é um maker, ou seja, uma pessoa que tenha o domínio específico de algumas vertentes da engenharia de software e contribua ativamente com o desenvolvimento de novos produtos tecnológicos.

Entrevistador: ok, e é fácil identificar um talento?

Entrevistado: não, é muito difícil.

Entrevistador: porquê que achas que é difícil identificar?

Entrevistado: porque a área de tecnologia é ingrata nessa parte, por muito bom que seja o teu processo de recrutamento, seja baseado em exercícios ou entrevista com desafios e perguntas técnicas, é muito difícil conseguires aferir qual o grau de conhecimento de uma pessoa em certas temáticas. Por diversos fatores, por exemplo ansiedade numa entrevista pode fazer com que o nível de conhecimento seja menor do que aquele que a pessoa realmente tem, a área de tecnologia também é uma área em que não se trabalha muito as competências mais comunicacionais e relacionais, portanto existe também uma dificuldade nesse sentido de as pessoas conseguirem

expressar e gerir estes momentos. Para além disso é um mundo muito vasto de tecnologias, nós temos uma stack muito bem definida e como tal é difícil por vezes conseguir encontrar as pessoas certas.

Entrevistador: consideras que existem talentos na Inspire?

Entrevistado: sem dúvida.

Entrevistador: quais são as principais características que estes talentos tem?

Entrevistado: (pensativo) diria ponto número um, uma paixão enorme pela área onde se encontram, são pessoas ávidas de conhecimento que querem sempre progredir, ver as últimas trends, as últimas atualizações que acontecem, são sempre pessoas que estão na vanguarda e não ficam quietas, querem sempre mais, mais desafios, mais complexidade, coisas novas, isso sim sem dúvida.

Entrevistador: e todos os trabalhadores são talentos ou apenas alguns?

Entrevistado: na Inspire todos são (pausa), senão não estariam aqui (risos).

Entrevistador: quais os principais fatores que diferenciam um talento de um não talento?

Entrevistado: o primeiro ponto é a falta de paixão pela área em que se encontram, quem não tiver paixão por esta área dificilmente vai ter sucesso profissional, depois a segunda é realmente a identificação da pessoa com aquilo que é a missão e a estratégia da organização, porque nós queremos sempre que todos participem e saibam exatamente o que estamos a construir, para onde estamos a ir e que contribuam para essa missão.

Entrevistador: ok, em termos do conceito de gestão de talento, o que é para ti o conceito de gestão de talento?

Entrevistado: diria que primeiro, o mais fácil é a questão técnica de trabalhar em conjunto em prol daquilo que é a evolução do profissional com os seus conhecimentos e dar oportunidade à pessoa de fazer a sua progressão, a segunda tem a ver com o suporte do dia a dia, garantir que a pessoa tem os conhecimentos necessários para

desenvolver as soluções que tem em mão e dar o devido suporte em caso de dúvidas ou alguma dificuldade e a terceira é garantir que continuamente as pessoas estejam ligadas à nossa missão e que saibam exatamente onde podem contribuir e quererem contribuir também nesses pontos.

Entrevistador: e que práticas é que a Inspire usa para gerir os talentos?

Entrevistado: Nós temos um modelo de feedbacks one on one, trimestralmente existe uma reunião com uma figura que é o Career Advisor que é a pessoa que acompanha mais próximo a carreira de cada maker e que são acompanhados pelo People Advisor, o Career advisor é uma pessoa da área técnica, o people advisor é uma pessoa da área dos recursos humanos, sendo a sua função auxiliar com marcação das reuniões, gerir estas reuniões, ajudar nas questões de discordância, tentar consolidar opiniões e ao mesmo tempo avaliar outras características e maturidades das pessoas mais relacionadas com soft skills, comunicação, gestão liderança entre outras. A cada 90 dias existe esta reunião, é preenchido uma matriz de maturidades onde é identificada a maturidade da carreira e a maturidade individual por cada área e por cada skill e dentro desta avaliação, o maker e o career advisor preenchem a grelha e depois são discutidos pontos onde não existe total sintonia, são indicados pontos positivos e pontos a melhorar do trabalho desenvolvido nos últimos 90 dias. Do lado do maker, são fixados os objetivos até ao próximo 1 on 1, o People Advisor também tem de avaliar a cultura, participação em eventos, no discord (plataforma de comunicação interna), entre outros e por fim existe a parte da carreira inspire no qual é necessário face à evolução da pessoa na empresa, fixar objetivos específicos nos quais gostamos de identificar a necessidade de formação, porque que existe essa necessidade de formação, e qual a timeline desejada para que a pessoa possa atingir essa maturidade, dando um exemplo muito básico, supondo que temos uma pessoa com dificuldades em inglês e traçando uma evolução em que o objetivo é permitir à pessoa integrar scopes de desenvolvimento em clientes internacionais, podemos traçar um objetivo a 6 meses, em que no final ela deverá estar apta para esse trabalho. Queremos que cada maker, não é só vamos fazer esta formação porque é interessante, mas vamos fazer para que com isto possa desbloquear e alargar os perímetros de participação. Após essa reunião com os três, existe uma reunião intermédia, realizada 45 dias depois com o People Advisor (PA), no qual o PA vai validar pontos de integração e fazer um check em relação aos objetivos, se os está

a cumprir, se está a trabalhar neles ou se ainda os vai iniciar, ou seja, é um balanço intermédio.

Entrevistador: Olha passando aqui agora para a questão das práticas de identificação de talento, quais são as práticas que a Inspire usa para identificar talentos?

Entrevistado: As práticas, é assim nós, em termos de recrutamento para integração?

Entrevistador: Certo, integração e não só, podes identificar sem recrutar, saber que aquele talento existe, está lá, ter mapeado fora da organização. Existe pessoas que sabes que fora da organização são talento, existem, mas que não podes ou não vais tentar contratar já, mas estão identificados.

Entrevistado: ok, é assim , sobre esse ponto em particular, nós sabendo dentro da nossa estratégia as próximas *mille stones*, temos bem identificados as posições e necessidades que vamos necessitar de futuro para integrar novos elementos e temos para cada posição uma short list muito baseada naquilo que são referencias pessoais de pessoas da Inspire e para posições criticas fazemos um hand pic muito especifico, de resto numa abordagem mais na ótica de recrutamento, trazer novas pessoas para a Inspire, nós não estamos tanto na tradicional abordagem de job offer, trabalhamos com duas entidades especializadas na área de recrutamento e ao mesmo tempo sabendo de antemão alguns perímetros ou áreas de atividade e até mesmo universidades que tem um nível de maturidade e preparação que cumprem as exigências da Inspire, fazemos um contacto mais direto via LinkedIn com essa pessoas.

Entrevistador: ok, é fácil contratar pessoas nesta área de atividade?

Entrevistado: de todo, não é fácil porque não existe profissionais em número suficiente para conseguir suprimir tudo o que é necessário e é difícil encontrar pessoas realmente talentosas, existem pessoas que estão nesta área, mas vieram mais na ótica de ter um emprego mais estável, mas sem grande paixão por esta área.

Entrevistador: que tipo de contrato privilegiam aquando do recrutamento

Entrevistado: Nós só trabalhamos com contrato sem termo, o nosso objetivo é sempre efetivar as pessoas.

Entrevistador: e é diferente dos outros players de mercado?

Entrevistado: eu diria que regra geral estamos dentro do standard, à também empresas que trabalha com contratos mais precários, mas são poucas.

Entrevistador: Usas práticas de atração diferentes para trabalhadores com e sem talento...mas já me disseste que só existem pessoas com talento na Inspire, por isso não faz sentido.

Entrevistado: todos passam um processo de recrutamento e só quando a cá está é que a conhecemos, mas no onboarding temos um conjunto de práticas para conhecer a pessoa e a pessoa conhecer a Inspire e se não existir alinhamento a pessoa acaba por não efetivar.

Entrevistador: que tipo de benefícios é que usas para recrutar pessoas? 18,53m

Entrevistado: Os benefícios da Inspire fora aquilo que é o package salarial, nós temos um seguro de saúde muito bom, o seguro top que a Multicare oferece, o Multicare 3, para além disso em termos de politica de ferias, se as pessoas não tiverem faltas injustificadas tem direito a 3 dias extra de ferias, também garantimos os feriados facultativos, o carnaval e o municipal, sejam concedidos, na realidade aqui na Inspire as pessoas não tem 22 mas sim 27 dias de ferias, para além disso temos também o premio de aniversario que é atribuído e um voucher de 300€ se forem papás, importante para quem tenha família, descendentes, o seguro é extensível a todos incluído ao cônjuge, sem qualquer custo adicional para o nosso maker.

Entrevistador: e quais são as principais dificuldades encontradas para atrair talentos?

Entrevistado: Penso que já tinha respondido a essa pergunta anteriormente, mas as principais dificuldades é realmente encontrar as pessoas com o drive, com a paixão pela área, como disse não são assim tantas, muitas pessoas olham para esta área como pagam-me e tenho aqui um trabalhinho fixo e há oportunidades, mas não tem a paixão por aquilo que é a área de desenvolvimento e engenharia de software, não é esse tipo de pessoas que queremos ter na Inspire e às vezes é muito difícil e tens de fazer muitas entrevistas para ter as pessoas certas.

Entrevistador: este trabalho acadêmico tem a ver com a atração, gestão, desenvolvimento e retenção de talentos, passando para a parte do desenvolvimento, qual é a importância de investir no desenvolvimento dos talentos?

Entrevistado: A área de tecnologia é uma área em constante evolução, praticamente todos os meses há novas versões e evoluções, coisas novas, portanto se não for feito esse desenvolvimento o profissional acaba por ficar desatualizado naquilo que são as últimas oportunidades e com isso também do lado da Inspire deixa de ser possível propor uma solução inovadora aos nossos produtos e clientes, ou seja conseguimos fazer uma solução, mas não será nem de perto nem de longe a melhor.

Entrevistador: e quais são as práticas de desenvolvimento de talento?

Entrevistado: então, através do sistema de feedback one on one o CA e o Maker vão sempre avaliando as necessidades de evolução e depois pronto são traçados objetivos e um plano específico por cada pessoa para que possa fazer o crescimento na área.

Entrevistador: que práticas de avaliação, já falamos é o one on one, não vale a pena falar outra vez. Existe planos de desenvolvimento individual para talentos ou são gerais?

Entrevistado: São individuais.

Entrevistador: estão identificados os talentos que podem vir a ocupar posições chave no futuro?

Entrevistado: sim.

Entrevistador: que competências tem ou devem ter estes talentos

Entrevistado: de futuro as necessidades em termos de estratégia passarão por uma pessoa dedicada na área de finance, tem de ser alguém que tenha experiência em gestão financeira de uma organização, que faça faturação, gestão de cash flow, forecasts a curto e medio prazo e depois mais à frente uma pessoa mais dedicada ao RH, atualmente temos área de People e só temos uma pessoa afeta a esta posição e visa garantir o bem estar de todas as pessoas da Inspire, apoiando-as e garantindo a gestão de carreiras.

Entrevistador: Ok, que tipo de formação privilegia a Inspire.

Entrevistado: é assim, nós temos formação, conteúdos por nós desenvolvidos.

Entrevistador: existe uma inicial?

Entrevistado: sim existe um onboarding, no qual é feito a formação inicial, por forma a garantir a mesma base de conhecimento de todas as pessoas, com conteúdos próprios inspire. Temos plataformas online como o caso da UDEMI, e depois como vai existindo necessidade, recorremos a entidades externas, como exemplo à Universidade Católica para gestão de produto, mas aí já deve ser bem pensada e não faz sentido ser a Inspire a fomentá-la. Ao meso tempo também damos formações internas, recorrendo a uma entidade externa para dar formação de liderança, comunicação, gestão de tempo, etc, nesse sentido de futuro queremos, já fruto do processo de certificação, queremos dar formação em Agile, nomeadamente a *Agile developers*, por forma a que todos os *makers* Inspire possam ter esta formação, independentemente da área em que estejam integrados.

Entrevistador: O plano de formação continua que todos tem acesso também passa muito pela UDMI, certo?

Entrevistado: sim tem esse canal e depois também tem a equipa core que está lá para prestar apoio e a devida formação que as pessoas necessitem.

Entrevistador: passando à dimensão práticas de retenção, sabes se a empresa tem uma política de retenção de talentos? Sabes de certeza! (risos)

Entrevistado: sim diria que através das reuniões do People Advisor e do processo One on One, trabalhamos continuamente naquilo que é a integração de cada maker e isso permite essa proximidade, permite perceber exatamente se existe algum fator que possa gerar descontentamento do maker e trabalhar ativamente sobre isso, para nós essa proximidade é importante, aliado à transparência e honestidade, que penso ser sentido pelas pessoas e poderem dizer o que pensam sem represálias. Poer isso o people advisor é uma entidade externa, por forma às pessoas terem um à-vontade com um canal externo sem dependência nem condicionalismo interno e que possam dizer o que necessitam e o que chega à Inspire é uma mensagem filtrada sem a pessoa que

fez a revelação, mas indicando o ponto de melhoria que temos de trabalhar para que o nível de motivação esteja bem lá em cima.

Entrevistador: temo uma pergunta de retenção no teu caso pessoal, mas não faz sentido porque és o socio gerente.

Entrevistado: pois essa não faz! O que a empresa faz para reter um socio gerente é difícil de responder!

Entrevistador: Existem outros aspetos relevantes para reter talentos, se sim quais?

Entrevistado: (silêncio) lá está, no geral dentro da Inspire trabalhamos numa ótica de responsabilidade e objetivos e como tal temos sempre flexibilidade de horário, trabalhamos por objetivos, embora exista a daily meeting à 9,30h onde é bom estarem presentes, em relação ao teletrabalho, a grande maioria da Inspire trabalha a partir de casa, sem obrigatoriedade de ir ao escritório, temos pessoa em projetos em cliente que aí terão de ir um dia por semana para reuniões de planeamento, sim andará muito por aí.

Entrevistador: em termos de reflexão final, existe alguma coisa que gostavas de acrescentar a este tema da atração, gestão e retenção de talentos?

Entrevistado: Eu gostava imenso do ponto de vista da empresa eu como profissional da área tenho muita informação em relação a cada empresa, existem produtos online como o caso do Blastor onde consigo ver *reviews* em como é a cultura da empresa e a dinâmica da organização, mas do ponto de vista da empresa, quando estamos a conhecer alguém é difícil ter referencias do trabalho, quanto muito temos o LinkedIn para ver as referencias diretas à pessoa em contexto de trabalho, mas em todos os casos ela está a trabalhar noutra entidade e não se pode validar referencias, é raro as pessoas serem abertas a dizer que estão à procura de novas oportunidade e a empresa saber disso porque nunca é uma coisa positiva. Mas em certa parte gostava que existisse um sistema de referências em que os profissionais pudessem referenciar as pessoas para outros profissionais, porque algumas pessoas que encontramos muitas vezes, lá está, há pessoas que se apresentam bem na entrevista, mas no dia a dia é completamente distinto. Portanto em certa parte a empresa tem sempre de assumir um risco na contratação de talento.

Entrevistador: Pedro obrigado pelo tempo disponibilizado e pela participação neste estudo.

Transcrição entrevista – Gestão – E2

Entrevistador: Boa tarde Francisco, agradeço desde já a tua participação, esta entrevista está integrada num estudo de dissertação de mestrado sobre talentos, ia-te pedir se podemos gravar a mesma para posterior transcrição. Vai existir sigilo total, pelo que não vamos revelar os nomes das pessoas envolvidas.

Entrevistado: Boa tarde, sim podes gravar.

Entrevistador: esta entrevista tem várias dimensões, vamos começar pela caracterização do entrevistado, depois vamos caracterizar a empresa, sendo que esta já fiz com o Pedro, vamos abordar a conceção de talento e a gestão de talento, passamos à atração, depois ao desenvolvimento e por fim retenção dos talentos dentro da Inspire.

Entrevistador: em termos de idade tens 44 anos, já fizeste, certo?

Entrevistado: 43 (risos), não sou assim tão velho!

Entrevistador: qual é a tua função dentro da Inspire?

Entrevistado: a minha função é a parte de sales, comercial.

Entrevistador: Podemos dizer que és Director Sales?

Entrevistado: sim

Entrevistador: estás na Inspire desde que data?

Entrevistado: novembro de 2020

Entrevistador: e estás na atual função desde essa data?

Entrevistado: sim

Entrevistador: Quais são as tuas habilitações académicas?

Entrevistado: Licenciatura em Gestão de Marketing

Entrevistador: O tipo de contrato é sem termo certo?

Entrevistado: sim

Entrevistador: qual é que tu achas que é o tipo de estrutura da Inspire?

Entrevistado: como assim?

Entrevistador: Achas que é uma estrutura mais achatada ou mais vertical?

Entrevistado: Achatada e horizontal.

Entrevistador: em termos de talento, o que é para ti um talento?

Entrevistado: um talento é a conjugação de soft com hard skills, e uma boa dose de ambição e proatividade na procura da melhoria dessa skills.

Entrevistador: e é fácil identificar um talento?

Entrevistado: não, é muito difícil.

Entrevistador: consideras que existem talentos na Inspire?

Entrevistado: Sim, sim, bastantes, felizmente.

Entrevistador: e possuem estas características que mencionaste antes?

Entrevistado: tem um bom mix dessas combinações.

Entrevistador: todos os trabalhadores na Inspire são talentos, ou apenas alguns?

Entrevistado: epa, creio que todos são, por isso é que estão cá! Se identificarmos mais tarde que não são acabam por sair.

Entrevistador: achas que se dá um ajustamento?

Entrevistado: sim

Entrevistador: quais são os principais fatores que diferenciam um talento de um não talento?

Entrevistado: Acho que é a capacidade de continuamente aprender, é a evolução continua, a ambição de querer ser mais e melhor são fatores que diferenciam entre o talento e o não talento. Uma boa capacidade de trabalho em equipa, o compromisso com o objetivo da empresa, mas principalmente a ambição e proatividade.

Entrevistador: e em termos de conceito de gestão de talentos, o que é para ti gestão de talentos?

Entrevistado: a gestão de talento, primeiro de tudo acho que tem duas vertentes, a operacional, e a vertente do dia a dia na gestão do trabalho, na definição de métricas e objetivos claros para aquilo que é o trabalho, a pessoa saber a cada momento o que tem para fazer, como fazer e ter formação para isso, ok. Depois a parte do feedback, daquilo que é a análise ao trabalho efetuado, com pontos de melhoria e pontos e pontos de sucesso, e num nível mais macro naquilo que será o seu caminho e evolução de carreira mais a longo prazo para planear ou com formações e certificações e trabalho a evolução da pessoa no futuro.

Entrevistador: e a empresa tem uma política de gestão de talentos?

Entrevistado: Sim tem.

Entrevistador: Qual é o teu papel nesse processo?

Entrevistado: o meu papel não é muito, eu entro mais na vertente inicial, na identificação do talento para contratação, e depois mais numa fase de alocação a projetos que façam sentido para essas pessoas nesse momento, preparando o seu futuro, em projetos motivantes que se enquadre nas características da pessoa, quer técnicas quer de ambição pessoal.

Entrevistador: que práticas usam para gerir os talentos?

Entrevistado: Feedbacks one on one, penso que será por aí, temos feedbacks de 3 em 3 meses, acompanhamento de perto, temos daily meetings para atribuir tarefas e medir as que estão efetuadas. As matrizes de competências para mapear as competências de cada talento que existe na Inspire, para se trabalhar melhor as que se tem de evoluir no futuro.

Entrevistador: e em termos de práticas de atração de talento, que estratégias é que a Inspire usa para a sua identificação?

Entrevistado: Primeiro de tudo a identificação é muito numa base de procura no LinkedIn, mais na vertente hard skills, as componentes técnicas, aquilo que são as necessidades de contratação da Inspire, depois desse contacto via LinkedIn, temos a entrevista para avaliar componentes de soft skills e também validar as hard, mais numa vertente de recrutamento externo, também temos prémios de referênciação para os makers que tragam novas pessoas referenciadas e são estas sobretudo as duas fontes de identificação de talento.

Entrevistador: e como é planeada a atração do talento?

Entrevistado: isso vem muito da parte do negócio, de acordo com os projetos que estão adjudicados ou planeados para determinado momento, sabemos à partida que é preciso reforçar com determinados perfis naquele momento para servir os projetos que nós temos. Pela parte tecnológica, por sermos especializados, precisamos sempre daquela pessoa com certas hard skills, que são transversais. Temos reuniões de staff que vê com a parte técnica as necessidades futuras e atuais para recrutamento.

Entrevistador: e é fácil contratar nesta área de atividade?

Entrevistado: é muito difícil.

Entrevistador: em termos de recrutamento, trabalham com alguma empresa externa para atrair talentos?

Entrevistado: sim, trabalhamos com agências de recrutamento que nos enviam e identificam esse talento.

Entrevistador: que tipo de contrato privilegiam aquando do recrutamento dos talentos?

Entrevistado: contatos sem termo.

Entrevistador: em geral nesta área de atividade, o mercado costuma ser tudo sem termo ou existe outro tipo de contrato?

Entrevistado: é standard do mercado ser sem termo.

Entrevistador: existem práticas de atração diferentes para candidatos com e sem talento?

Entrevistado: tenta-se sempre contatar com talento, mas temos a parte dos estágios académicos em que não validamos a questão do talento, vemos ao longo do estágio se tem ou não talento, tentamos desenvolver as competências.

Entrevistador: e em termos de benefícios que usam?

Entrevistado: seguro de saúde, 3 dias de férias extra, presente aniversário, política de full remote, seguro de saúde também para a família e ainda acrescentava uma estrutura achatada e horizontal muito focada no feedback, isto também é um ponto importante de atração.

Entrevistador: principais dificuldades encontradas na atração do talento?

Entrevistado: a parte financeira, estamos num mercado que paga mais do que nós podemos pagar, paga acima da média, isso é uma dificuldade, estamos sempre à mercê das grandes empresas de tecnologia e que pagam muito mais. Isso é uma grande dificuldade.

Entrevistador: e essas dificuldades são na área técnica, não é?

Entrevistado: sim, sim, na área técnica, o resto está quase tudo externalizado.

Entrevistador: em termos de desenvolvimento das pessoas, qual é a importância em investir no desenvolvimento dos talentos?

Entrevistado: retenção primeiro de tudo, se as pessoas não estão a crescer e a evoluir facilmente saem das empresas onde estão. Muitas vezes contratamos pessoas com

bons soft skills e menos hard skills e é necessário fazê-las evoluir e crescer para depois mais tarde poder potenciar.

Entrevistador: quais são as práticas de desenvolvimento de talento que a Inspire usa?

Entrevistado: temos o mentor técnico, existe sempre alguém mais sénior e mais qualificado a quem se pode recorrer para poder tirar duvidas ou pedir feedback, o seu CA, o Career Advisor, é uma arte importante nesse processo de desenvolvimento de talento, temos formações online como a UDEMI, que oferecemos aos nosso makers para poderem tirar cursos sobre áreas que faça falta, também investimos em cursos não online, formações e certificações mais robustas com empresas mais cotadas.

Entrevistador: em termos de práticas de avaliação de desempenho já vimos que usam o One on One.

Entrevistado: Exato.

Entrevistador: consideras este modelo justo e eficaz?

Entrevistado: Acho um ótimo modelo, sim, acho que é muito justo e eficaz e que tem tido uma ótima evolução e é super importante.

Entrevistador: existem planos individuais de desenvolvimento para os talentos ou são planos gerais?

Entrevistado: há planos individualizados com a matriz de competências e nesses feedbacks são identificados objetivos para evolução individual.

Entrevistador: Existem planos de evolução de carreira diferenciados?

Entrevistado: não penso que não, aí é mais global e depende da parte individual porque cada um tem o seu. Por área sim existe.

Entrevistador: estão identificados os talentos que podem vir a identificar posições chave no futuro?

Entrevistado: sim, sim. Diria que sim.

Entrevistador: que competências tem ou deveriam ter estes talentos?

Entrevistado: (pensativo)... primeiramente são muito alinhadas com a nossa missão e com a nossa visão, ou seja, existe um compromisso, uma unidade entre aquilo que nós pretendemos no futuro e aquilo que as pessoas também pretendem para elas no futuro, e estamos alinhados nesse ponto. São pessoas que também gostam de crescer e evoluir e ganhar novas competências, não estão acomodados e são ambiciosos. E que, vá lá, respiram a nossa cultura.

Entrevistador: e se achares que a pessoa tem potencial, mas não tem as características, procuras desenvolver ou não?

Entrevistado: estas características são muito naturais, acredito eu, eu não acredito que seja possível colocar nas pessoas ambição e proatividade, ou a pessoa tem ou não.

Entrevistador: mas por exemplo liderança, que tenha poucas skills e precise de desenvolver?

Entrevistado: A liderança sim, a liderança pode-se formar, pode-se ensinar técnicas e ferramentas, mas só será bom líder se já for inato, tem de ter skills de liderança que nascem com a pessoa. Podes é potenciar as componentes técnicas.

Entrevistador: então as hard skills são mais fáceis de ensinar?

Entrevistado: sim claro, as hard skills são muito mais fáceis de ensinar. Uma boa analogia é a questão de queres mudar a outra pessoa depois do casamento, não faz sentido ela não mudará. No mundo empresarial é um bocado assim.

Entrevistador: e que tipo de formação é que a Inspire privilegia?

Entrevistado: em termos de meios ou?...

Entrevistador: Já vi que existe a inicial, o onboarding, mas também tem processos de formação continua?

Entrevistado: sim, como disse há pouco, as formações online da UDMI, quando identificamos necessidades, mas acaba por ser sempre continua.

Entrevistador: Toda a gente tem acesso à formação dentro da Inspire?

Entrevistado: sim.

Entrevistador: Práticas de retenção, a empresa tem uma política de retenção de talentos?

Entrevistado: sim

Entrevistador: de que forma tentam reter as pessoas?

Entrevistado: neste mercado tens duas formas, a pessoas está financeiramente de acordo com a sua evolução, equilibrada com a sua capacidade técnica versus aquilo que é o standard de mercado, e essa parte é muito importante, as pessoas tem de estar financeiramente satisfeitas e o que fazemos é procurara trimestralmente perceber se existe evolução e se ela existir recompensar. Segundo a pessoa estar satisfeita, contente, a fazer o que gosta, sentir que está a evoluir e cada vez melhor e que está numa empresa que lhe vai garantir no futuro alguma estabilidade, mas também ótima competência técnica e evolução tecnológica.

Entrevistador: o que é a inspire faz para te reter e que práticas utilizam?

Entrevistado: olha uma prática para me reter é ter uma visão futura de sucesso, é aquilo que acaba por me reter, outra coisa é não haver micro management e poder ter liberdade de horários e autonomia nas minhas funções para poder tomar decisões e ser mais produtivo.

Entrevistador: existem outros aspetos que consideras relevantes para reter talentos?

Entrevistado: eu acho que hoje em dia com o full remote é importante, mas um *office clean* e atrativo é algo que pode ajudar a reter talento, outros benefícios extra salário que podes dar para eles perceberem que a empresa se preocupa com elas e está a ajudar. Por exemplo assinaturas de ginásio e coisas desse género, eventos de juntar as pessoas da empresa para terem mais ligação, alguns gifts de vez em quando. São coisas pequenas, mas que juntando tudo ajuda a reter talento, mas principalmente teres sempre uma porta aberta para ouvir as pessoas quando não estão bem.

Entrevistador: e em termos de reflexão final, gostavas de acrescentar alguma coisa a este tema?

Entrevistado: não acho que está tudo e cobrimos vários pontos interessantes.

4. Apêndice – Transcrição das entrevistas Trabalhador do talento

Trabalhador do talento - Entrevistado E3

Entrevistador: Bom dia, antes de mais obrigado por permitires a gravação da entrevista, vai ser muito útil para poder fazer a transcrição integral da mesma.

Muitas das perguntas que te vou fazer eu já sei a resposta, mas vou ter mesmo de fazer pois faz parte do guião da entrevista.

Entrevistado: ok.

Entrevistador: Este estudo é sobre gestão de talentos, nas suas várias dimensões, atração, gestão e desenvolvimento e retenção. Vou começar pela caracterização do entrevistado, que idade é que tens?

Entrevistado: 24.

Entrevistador: Sexo?

Entrevistado: Masculino.

Entrevistador: qual é a tua função dentro da Inspire?

Entrevistado: Sou maker da área de RPA.

Entrevistador: O que é RPA?

Entrevistado: RPA é a Automação de processos, quer dizer Robotic Process Automation e na realidade o objetivo é agilizar processos melhorando a produtividade das empresas, através da inteligência artificial, *big data*, *machine learning* e outros.

Entrevistador: Quando falaste em Robotic pensei que fazias mesmo robots!

Entrevistado: Toda a gente pensa (risos).

Entrevistador: estás na empresa desde que data?

Entrevistado: O estágio conta?

Entrevistador: Conta.

Entrevistado: novembro de 2020.

Entrevistador: qual é a tua atual função?

Entrevistado: Developer.

Entrevistador: E as tuas habilitações académicas?

Entrevistado: Licenciatura.

Entrevistador: Em que área?

Entrevistado: Engenharia Informática.

Entrevistador: O teu contrato é sem termo, certo?

Entrevistado: hum hum!! (afirmativo)

Entrevistador: A que departamento é que pertences?

Entrevistado: pertenço à área de RPA.

Entrevistador: Quantos trabalhadores existem na área de RPA?

Entrevistado: São 9 ou 10.

Entrevistador: Agora vamos passar a outra dimensão que é a parte do talento, o que é para ti um talento?

Entrevistado: um talento, é um funcionário da empresa um aset.

Entrevistador: e o que é preciso para se ser considerado um talento?

Entrevistado: ter algum tipo de habilitações.

Entrevistador: em termos do conceito de gestão de talentos, consideras que a empresa tem uma política de gestão de talentos?

Entrevistado: sim.

Entrevistador: consegues caracterizar essa política?

Entrevistado: (pensativo) tentam sempre satisfazer ao máximo as condições pedidas pelo talento, diria eu.

Entrevistador: consideras que a política de gestão de talentos está adaptada às necessidades de cada talento?

Entrevistado: sim dentro dos possíveis.

Entrevistador: quais são as práticas que a empresa utiliza para gerir os seus talentos?

Entrevistado: temos as reuniões de feedback, as reuniões com o People Advisor, e depois existem também conversas mais informais, mas diria que esses são os principais métodos que temos.

Entrevistador: E conheces mais alguma prática que a empresa podia usar para gerir os seus talentos?

Entrevistado: (pensativo) epá não sei, por exemplo no meu caso existe sempre muito contacto, no meu caso é mais o presencial, mas muita gente não tem isso e acaba por estar mais afastada, eu acho que tanto os feedbacks como as reuniões de equipa já servem para trazer a pessoa para mais perto, mas a empresa só consegue ir até certo ponto e a partir daí está sempre dependente da pessoa.

Entrevistador: Ok, e diz-me uma coisa, consideras-te um talento?

Entrevistado: Eu diria que sim.

Entrevistador: Porquê?

Entrevistado: hum, epá, porque tenho certas aptidões e da maneira como sou visto na empresa, eu diria que um talento é qualquer pessoa da empresa, somos todos.

Entrevistador: Achas que a Inspire apenas recruta talentos? Achas que depende de talentos?

Entrevistado: Sim, cada pessoa é boa naquilo que faz, existem diferentes aptidões para diferentes áreas.

Entrevistador: Ok, em termos de práticas de atração de talentos, no teu caso concreto como é que foi feito o processo de contratação?

Entrevistado: O meu foi muito simples, tinha uma proposta de estágio e aceitei, e depois no fim do estágio foi-me apresentado uma proposta para ficar.

Entrevistador: Que tipo de benefícios é que tens?

Entrevistado: benefícios?

Entrevistador: sim

Entrevistado: Ok, diria que além dos benefícios financeiros, em que a empresa oferece o passe e temos o bônus de 100€ no aniversário, aqui diria que o maior benefício é mesmo a abertura da empresa, a maneira como as coisas nos são ditas, tentamos manter sempre todo o pessoal a par, é muito fácil de participar e de dar a nossa opinião e sentir que a mesma é ouvida, isso para mim são tudo benefícios. O ambiente também.

Entrevistador: e diz-me uma coisa, aqui já na parte do desenvolvimento do talento, consideras que a empresa investe nas suas pessoas?

Entrevistado: sim eu diria que sim.

Entrevistador: através de que práticas?

Entrevistado: da minha experiência sempre que é preciso alguma formação, dão, ou é identificado algum campo em que a pessoa precise de trabalhar, é sempre dado ferramentas ou é metido do nosso lado para se investigar ferramentas e ver o custo para a empresa suportar.

Entrevistador: Achas que existe práticas diferentes para talentos e não talentos? bem isso não se coloca porque tu dizes que são tudo talentos.

Entrevistador: Consideras que a empresa tem um plano de desenvolvimento para ti?

Entrevistado: um plano de desenvolvimento? Um plano de carreira?

Entrevistador: um plano de carreira sim!

Entrevistado: sim eu diria que quando entrei talvez não estivesse tão definido, mas ultimamente tenho visto diferentes esforços e diferentes maneiras de caracterizar, nomeadamente através das matrizes para planear a carreira de uma pessoa, quer seja numa vertente mais para o desenvolvimento ou para a gestão.

Entrevistador: e consideras esse plano de desenvolvimento adequado?

Entrevistado: Eu diria que para mim sim, mas poderá necessitar de mais ajustes para outras pessoas. Eu vejo-me num dos planos, mas não sei se está toda a gente envolvida nisso.

Entrevistador: o processo de avaliação de desempenho, achas que é adequado?

Entrevistado: sim, sim, eu já gostava na frequência bimensal, mas por vezes não havia muita informação, agora com os 3 meses sim, diria que deve ser acima da média.

Entrevistador: Ok, A empresa disponibiliza planos de desenvolvimento de carreira diferenciado e individualizado para cada pessoa?

Entrevistado: diria que formalmente talvez não, mas informalmente já vi bastantes coisas relacionadas com isso, não há nada definido, mas já vi esse esforço a ser feito.

Entrevistador: sentes que a empresa te prepara para assumires novas funções de maior responsabilidade?

Entrevistado: sim.

Entrevistador: tens formação regular?

Entrevistado: sim.

Entrevistador: que tipo de formação é que preferes?

Entrevistado: queres dizer o que com isso?

Entrevistador: presencial, online, técnica, não técnica...

Entrevistado: eu prefiro as técnicas e presencial sem dúvida.

Entrevistador: o que é que pode ser feito para melhorar o desenvolvimento dos talentos dentro da Inspire?

Entrevistado: (pensativo) ok, eu diria que como existe alguns CA's sobrecarregados, existir mais pessoas com essa função para ser um acompanhamento um pouco mais presente, diria mais fácil, acho que isso é das principais causas.

Entrevistador: olha passando para as práticas de retenção de talentos, que é reter as pessoas na organização, sabes se a empresa tem práticas de retenção de talentos?

Entrevistado: com isso queres dizer o que? Tipo fazer match de ofertas ou assim.

Entrevistador: por exemplo! Tudo aquilo que faz para reter as pessoas.

Entrevistado: Ok, eu diria que sim se elas estão documentadas não sei, já vi alguns exemplos.

Entrevistador: e quais são essas práticas?

Entrevistado: isso que eu disse, fazer match de propostas, tentar encontrar cargos, por exemplo já vi situações de alguém que era *developer* não querer ser mais *developer*, então existiu um esforço para adequar a pessoa a outra função.

Entrevistador: no teu caso concreto, em relação às práticas de retenção, estas tem contribuído para que te mantenhas a trabalhar na Inspire?

Entrevistado: sim.

Entrevistador: existem outros aspetos para além das práticas referidas que façam com que te mantenhas na organização?

Entrevistado: sim, o ambiente, a abertura, sim isso são as principais razões, as oportunidades também.

Entrevistador: Ok, em termos da área de retenção de talentos, tens aqui alguma coisa que gostasses de acrescentar? alguma reflexão final?

Entrevistado: não, diria que não.

Entrevistador: Olha obrigado por teres participado.

Entrevistado: de nada, foi um gosto.

Trabalhador do talento – Entrevistado E4

Entrevistador: Estou a Fazer a minha dissertação de mestrado sobre o trabalhador do talento e sobre a sua atração, gestão e retenção. esta entrevista tem 6 dimensões. A primeira tem a ver com a caracterização do entrevistado. Agradeço desde já que tenhas permitido gravar pois vai ajudar na transcrição.

Entrevistador: Que idade é que tens?

Entrevistado: Vou fazer 34.

Entrevistador: Ok. Qual é que a tua função na Inspire? vou-te fazer perguntas que tu deves pensar que eu já sei a resposta, mas tem de ser!

Entrevistado: Sim sem problema! Gestor de produto?

Entrevistador: Gestor de produto, e que faz essa função em específico?

Entrevistado: Ora esta função, atende aos projetos internos em espera, ou seja, projetos que são mesmo feitos pela Inspire são considerados produtos e basicamente no que consiste em fazer uma avaliação contínua das necessidades que existem a rondar o produto, por exemplo. Imagina o My Waste, mais ou menos isto. Uma das coisas que eu agora faço neste momento é monitorizar, por exemplo, quantas pessoas e que lavam e que não vão. Tem de perceber se vale a pena avançar com mais alguma

funcionalidade ou não. Agora, recentemente mandei um email ao Pinto com essa informação que é mediante necessidade, por exemplo, falo com clientes para perguntar se o que é que eles acham da aplicação? O que é que eles querem mais pessoas querem menos? O que é que este tipo de coisa.

Entrevistador: Estás na empresa desde que data?

Entrevistado: Tinha de ver, mas acho que desde 2018.

Entrevistador: depois vejo eu tenho acesso ao portal, e estás nessa função desde essa data?

Entrevistado: Então olha, eu estou na empresa desde 07/05/2018. Estou nesta função desde março deste ano.

Entrevistador: Ok, e em termos habilitações académicas?

Entrevistado: Tenho licenciatura de Engenharia Informática.

Entrevistador: O contrato é sem termo? certo? e o departamento é de IT, certo? (concordância do entrevistado)

Entrevistador: E em termos de talento. Agora vamos falar um bocadinho do conceito talento. O que é para ti um talento?

Entrevistado: Pá talento é uma aptidão de uma pessoa para algo. E realmente ela tem uma aptidão que realmente é bastante evidente.

Entrevistador: O que é preciso. Ok, isso já me respondeste aqui. Diz-me uma coisa em termos de conceito de gestão de talento. Consideras que a empresa tem uma política de gestão de talentos?

Entrevistado: Sim, depende do que tu queres dizer com gestão de talentos. Mas a empresa tenta, tenta, tenta valorizar pessoas que eles acham que têm talento. Uma mistura entre talento e dedicação à Inspire.

Entrevistador: E de que forma é que achas que eles tentam valorizar?

Entrevistado: Olha de uma forma verbal é uma coisa muito predominante. O Pinto é muito vocal em relação a isso. Ele é muito vocal em dar a sua opinião e remuneração. Normalmente a mais predominante é a remuneração.

Entrevistador: Ok? quais são as práticas que a empresa utiliza para gerir os seus talentos?

Entrevistado: É por aí, ou seja, a única que eu sei é uma parte é aquela que deveria ser a tua função que é esta questão dos feedbacks e depois a outra é manter e tentar manter por perto ou seja aliciar a continuar na empresa. As pessoas que são consideradas que têm talento.

Entrevistador: E achas que usam a remuneração também com isso?

Entrevistado: A remuneração é em quase qualquer indústria, aquilo que é mais predominante, porque a não ser que consigas oferecer uma outra coisa, por exemplo ires para um projeto melhor ou assim, percebes? Não tenho mais de uma moeda de troca.

Entrevistador: E quais são? E que outras práticas é que tu achas que a empresa podia recorrer para ajudar a gerir as pessoas?

Entrevistado: Quanto dizes gerir o que tu queres dizer?

Entrevistador: E mantê-los cá e mantê-los felizes.

Entrevistado: Há uma grande diferença entre o que é que a empresa devia fazer, o que é que a empresa pode fazer (risos), eu vou dizer o que é e o que devia fazer se tivesse dinheiro para isso e afins. Mas era mais, era mais de manter essas pessoas mais ligadas, mais ligadas à empresa por exemplo, imagina uma pessoa que tivesse em cliente e que fosse muito boa transitava para trabalhar efetivamente na empresa junto com a chefia porque basicamente é isto tudo na nossa área pelo menos aquilo que eu percebo, tu crias uma ligação com a tua chefia porque são basicamente as pessoas para quem tu trabalhas...

Entrevistador: Achas que outsourcing não é uma boa forma de...

Entrevistado: Não o outsourcing, daquilo que eu conheço desta indústria, porque eu já trabalhei em consultoria, tu só tens duas formas com outsourcing, ou és muito bem pago ou tu tens, tu tens uma, uma razão para lá estar. Por exemplo, tu sabes que a progressão na tua carreira dentro da empresa exige que estejas lá, ou seja, simplesmente mamas a buchas e estás lá no cliente, percebes, não tens tanta ligação com a tua empresa, mas sabes que estás lá qual é o propósito de subir e depois, eventualmente, vou então transitar para aquilo que eu quero.

Entrevistador: E aí a remuneração é de facto, o fator predominante. É o quase mercenário, não é?

Entrevistado: Sim, porque repara uma coisa o que é que tu ganhas mais para além disso? Pensa assim tu na Inspire não tens eventos praticamente tu não tens nada recorrente. Imagina o pessoal que eu conheço de Deloitte, que é o pessoal que eu mais conheço. Eles podem estar em cliente, mas todos os anos tem um evento de empresa todo maluco, cada vez que cresce mais, agora já alugam grandes arenas. É uma empresa com outra dimensão. Mas eles estão em cliente e hoje ligam se a empresa maioritariamente a partir deste tipo de eventos, porque quando eles têm a oportunidade de conhecer o resto da malta e etc. Porque imagina uma empresa como? Como a Inspire? E tu estás num cliente e se não tens um contacto recorrente com a empresa que te faça dizer que estou num cliente, mas eu gosto de estar com a empresa faz com que não tenhas aquela ligação que te diz que é pá se aparecer uma outra empresa com querer contratar eu digo que não, porque eu curto estar aqui, estás a perceber?

Entrevistador: então sentes que a malta que está, está em outsourcing á a malta que corre mais risco também, mais o risco daquela quebra de contrato psicológico.

Entrevistado: sim tu tens pessoal que estava na Inspire, bazou para cliente, eles neste momento provavelmente se aparecer uma outra empresa que dê as mesmas condições aos melhores que a Inspire eles bazam provavelmente porque eles não têm não tem nada, tem pouco contacto com a empresa a única vantagem é só o dinheiro e se calhar os dias de férias extra e coisas assim. Mas depois meter na balança, por exemplo, aparece uma empresa e dá-te mais de 400€. O que é que vai valer os dias extra?

Entrevistador: 400 € são um aumento porreiro, isso dá 4800 euros ano.

Entrevistado: A questão é como tu deves saber em Inspire, daquilo que eu percebi da malta que bazou, paga um bocado abaixo daquilo que outras empresas pagam. Mas também estamos a competir contra outras empresas que são estrangeiras.

Entrevistador: Voltando à entrevista dimensão quatro, consideras-te um talento.

Entrevistado: Se me considero um talento, epá acho que tenho aptidão para algumas coisas.

Entrevistador: Que coisas?

Entrevistado: Depende um bocado sabes isso é uma pergunta um bocado complexa, imagina, eu se pensar na palavra de talento eu não sei se as funções que eu tenho atualmente se tenho talento para as fazer, entendes? Sei é que não existe ninguém para as fazer e que é importante haver alguém que as faça? Ou seja, no sentido da palavra direta talento eu vou dizer que não agora, isto porque até as minhas funções agora, mediante as minhas não funções, é que as coisas que eu faço que não precisava de fazer, que não faz para as minhas funções, que é, por exemplo, constantemente falar com as pessoas, ter a certeza que elas estão bem saber quem é que está passivo agora passível de sair da empresa, tentar manter essas pessoas cá e etc., tentar resolver problemas da empresa quando mais ninguém está lá nesse aspeto, eu, eu... se isso fosse um talento, eu talvez tivesse isso, mas não é parte da minha função.

Entrevistador: Isso é também um talento. Ou seja, o que é um talento? Uma empresa? Alguém veste a camisola, é alguém que tem capacidades acima da média. É alguém que se esforça para ter pessoas, é alguém que para mim é um pouco disso tudo que achas?

Entrevistado: Mais ou menos porque no meu conceito desde sempre da Deloitte o gestor é a pessoa que mantém as pessoas cá como uma das métricas do gestor na altura, pelo menos que eu saiba. Imagina se tudo fosse avaliado. Também era avaliado pela sua retenção de talento.

Entrevistador: Pelo turnover não é, se tiveres um turnover elevado...

Entrevistado: E lá está exatamente se tiveres um turnover elevado olha és tu a seguir, mas lá está isso não faz parte das minhas funções em si faz mais função de, sei lá, de

um pinto, de um luri. Então que nesse aspeto de talento, talento e entre as minhas funções, eu diria que não.

Entrevistador: diz-me uma coisa aqui em termos de atração de talentos. No teu caso concreto como é que foi feito o processo de contratação?

Entrevistado: Olha, eu fui por acaso uma história engraçada. Eu e o André trabalhávamos na mesma empresa e o André já estava completamente passado e queria mesmo sair na empresa e eu também queria, mas eu era por outras razões eu ia para o norte do país e então o que é que acontece, o André tinha recebido uma proposta para tecnologias que ele queria, que era React e ele tinha recusado. Tinha recusado ou não tinha respondido não me recordo. Sei que depois virei-me para ele, dei-lhe bué na cabeça meu vai, são as tecnologias queres mesmo bazar daqui é uma boa oportunidade. E ele foi adorou a entrevista foi com o Pedro Furtado e depois eu também estava à procura e ele tinha-me dito, olha para o caso estão à procura de uma outra posição, também para React, mas eu disse, epá eu sou remote e não sei... o Pedro Pinto ligou-me a explicar que estava cá, mas vou para o Norte daqui a pouco tempo então está aqui esta situação de remote, então fui fazer a entrevista com o Pedro Furtado neste caso, depois de falar com o Pinto, fiz duas entrevistas com o Furtado e depois o Pinto fez uma proposta para estar na empresa.

Entrevistador: Que tipo de benefícios é que tu tens, aquilo que consideras benefícios?

Entrevistado: Benefícios... Epá olha a chefia é bacana, principalmente a pessoa com quem mais lido agora que é o luri, uma pessoa muito sensível, muito simpática e malta no geral e são porreiros, por exemplo adoro a Inês, adoro trabalhar com Inês, com o André e claro, temos flexibilidade por exemplo, a questão dos dias de férias. A questão do Pedro Pinto de tentar sempre fazer com que a empresa seja o mais fixe possível por assim dizer são, são partes interessantes.

Entrevistador: Consideras que inspire investe nas suas pessoas.

Entrevistado: Sim, sim, sem dúvida, isso sim.

Entrevistador: Através de que práticas e que achas que eles investem?

Entrevistado: A tentarem dar mais responsabilidade às pessoas. Mas Spotlight, por exemplo, a Vera, é um excelente caso disso, a Vera, eu, o André...

Entrevistador: Consideramos que a Inspire não tem outros trabalhadores, tem basicamente talentos, pessoas na área do IT?

Entrevistado: Aí podes fazer distinção entre pessoas que claramente se destacam e outras que não.

Entrevistador: Isso, podemos considerar estes destacam como talentos?

Entrevistado: Sim.

Entrevistador: E nesse caso, achas que há práticas diferentes? A Inspire tem práticas diferentes daquelas que se destacam e para as outras.

Entrevistado: Não, têm é resultados diferentes. Por exemplo, uma pessoa que se destaca vai ter mais revisões do ordenado do que uma pessoa que não se destaque. É uma coisa mais chapa cinco.

Entrevistador: Pois o outro vai ficar a definhar. A empresa tem um plano de desenvolvimento para ti?

Entrevistado: Epá vou-te dizer que se tem não sei (risos).

Entrevistador: Ok, o processo de avaliação de desempenho achas que é adequado?

Entrevistado: Ainda não tive a sério, ainda só tive um feedback por isso não tenho opiniões sobre isso.

Entrevistador: A empresa disponibiliza planos de desenvolvimento de carreira individualizado e diferenciado para cada pessoa?

Entrevistado: Esta cena do Career Advisor é uma tentativa disso sim.

Entrevistador: Sentes que a empresa te prepara para assumir novas funções de maior responsabilidade?

Entrevistado: EPA! Vou dizer que não. Tudo aquilo que eu faço é de minha autoria. Por assim dizer, seja eu á que arregação as mangas e faço.

Entrevistador: Sabemos que isso é uma das características do talento?

Entrevistado: Isso para mim não é talento é proatividade. É uma pessoa que não curte ver as coisas ao abandalho.

Entrevistador: Tens formação regularmente?

Entrevistado: Por conta própria.

Entrevistador: Qual é o teu método de formação preferido?

Entrevistado: Epá tipicamente, por exemplo, ver vídeos na UDMI e pôr em prática.

Entrevistador: O que podia ser feito para melhorar o desenvolvimento dos talentos dentro da Inspire?

Entrevistado: E fazer com que nós acertássemos com esta questão do CA percebes e que fosse uma coisa mais orientada. Eu não sei como é que como é que é feito com os CA's, mas eu já fui mentor na minha escola, no IPS, fui só um ano, era para ser mais anos, mas não, não quis continuar eu estava com receio de não ter tempo para a pessoa.

Entrevistador: A minha ideia, quando se fez os Career Advisors, era as pessoas serem mentores, era ter alguém para te ajudar depois migrou. Não quer dizer que seja descabido o ideal era o CA ser um mentor.

Entrevistado: Eu acho se nós conseguíssemos fazer isso para mim era aquilo que era o ideal para a empresa, porque a pessoa que estava preocupada com o sucesso da outra percebes. Não era só ter que fazer um check in e perguntar se está fixe.

Entrevistador: Olha chegando aqui à última dimensão, que é a retenção das pessoas. Para além da atração da questão dos talentos existe também a dimensão da retenção. Sabes se a Inspire tem práticas de retenção de talentos?

Entrevistado: É a única coisa que eu sei é que o Pinto realmente tenta fazer com que as pessoas fiquem, quando há alguém que sai e assim, ou que quer sair.

Entrevistador: De que forma... de que forma?

Entrevistado: Epá o Pinto é uma pessoa muito carismática. É uma pessoa muito ... é aquele tipo pessoa que quando abre a boca para falar tu ouves o que ele tem para dizer e então fica deliciado. Vende-te o sonho e ele é muito bom nisso. Agora, para além disto, para além do Pedro Pinto, percebes? Eu não sei como é que a empresa faz isso, para além de, nalguns casos, tentar regularmente, ver se as pessoas estão bem ou não.

Entrevistador: Eu vou dizer uma coisa. Feedback têm vindo a melhorar imenso. Existem pessoas que este ano vão no terceiro feedback e há pessoas em que isso corre lindamente.

Entrevistador: existem outros aspetos para além das práticas referidas que fazem com que permaneça na organização.

Entrevistado: Eh, eh, eh pá.

Entrevistador: Eu tenho aqui alguns exemplos você se enquadra aqui tipo flexibilidade de horário, o ambiente de escritório...

Entrevistado: Para mim eu sou um caso um bocado diferente porque é assim, eu desde sempre que vesti a camisola, percebes.? E eu, no meu caso, aquilo que me retém é precisamente esta coisa de digamos que o acreditar ou eu crer o mesmo para a empresa, percebes? É por gostar do Pedro, por gostar do Iuri, Francisco, etc. E achar que estão a tentar fazer pelo melhor e é também aquilo que eu estou a receber de volta relativamente à minha carreira, porque eu agora ter de mudar de carreira para mim é muito importante eu conseguir manter-me relevante. Porque parte mudas de carreira tens de ser bom para não ter feito um erro...

Entrevistador: E essa mudança de carreira trouxe-te alguma incerteza?

Entrevistado: A Inspire tem um problema gravíssimo para mim em concreto, que eu não tenho ninguém que seja meu sénior, não existe absolutamente ninguém que seja meu sénior, tipo sou o supprassumo, olha, eu sou melhor do que o que eu faço e o pior sou o único. Então não tem ninguém em quem me apoiar para fazer as coisas, porque há muita coisa na minha área que é um achismo e há outras que são mesmo com base em métricas e *frameworks* e afins. Só que essa coisa que que é mais científica, eu não tenho ninguém que efetivamente me ensine. Sou eu que estou atrás dessas pessoas, pessoas lá fora.

Entrevistador: E a Inspire confia em ti, não? Na realidade, confia em ti para uma posição que se não tinha as provas dadas, mas que acredita seres capaz?

Entrevistado: Sim, mas inspire nesse aspeto falha, porque confia muito nas pessoas com provas dadas.

Entrevistador: Mas achas que falhou ou acertou?

Entrevistado: Ainda não houve margem para saber se se acertou. porque até agora ainda não temos nada, que resultados é que trouxeram? porque a Inspire Nesse aspeto, em termos de produto é muito pobre, nós temos o My Waste, olha, o Ominio morreu o My Way é um produto esse um bocado estranho e a GoodNest está agora atrasada. Pronto. Ou seja, nós não estamos propriamente no local ideal para sabermos sequer se estou a desempenhar bem o meu trabalho ou não porque ainda não houve resultados de volta. Então ainda é um bocadinho um achismo.

Entrevistador: Meu caro em termos daquilo que são dos talentos, existe alguma reflexão que queiras fazer sobre isso? Uma reflexão final.

Entrevistado: Epá não, apenas acho que a empresa está numa posição sensível e se existirem pessoas a sair pode ser complicado.

Trabalhar do talento – Entrevistado E5

Entrevistador: Antes de mais quero-te agradecer a disponibilidade para esta entrevista e agradecer a possibilidade de gravação da mesma. Esta entrevista está integrada no

meu trabalho final de mestrado, feito em conjunto com o meu orientador, o Professor Doutor João Pedro Cordeiro, e tem como tema os talentos na Inspire.

Entrevistado: não tens de agradecer, é um prazer poder participar

Entrevistador: olha, tens que idade?

Entrevistado: 31

Entrevistador: sexo?

Entrevistado: masculino

Entrevistador: qual é a tua função

Entrevistado: função?

Entrevistado: eu sou RPA Developer, futuro dono disto tudo (risos).

Entrevistador: estás na empresa desde que data?

Entrevistado: epá, deixa ver se me lembro! desde 1 de julho de 2021

Entrevistador: quais são as tuas habilitações académicas?

Entrevistado: eu tenho frequência universitária, fui finalista de economia.

Entrevistador: área de formação?

Entrevistado: tenho duas, frequentei um curso tecnológico informática e fui finalista de economia.

Entrevistador: e porque é que não acabas o curso de economia?

Entrevistado: epá, porque é uma área que me diz pouco, e depois ficaram aquelas cadeiras que nem me dizem nada, tipo economia portuguesa, direito... felizmente estou numa empresa que liga às minhas competências efetivas e não se importa se eu tenho canudo ou não!

Entrevistador: trabalhas em que departamento?

Entrevistado: departamento de RPA.

Entrevistador: a função já me tinhas dito, é RPA Developer.

Entrevistado: certo!

Entrevistador: olha agora em relação ao conceito de talento, o que é para ti um talento?

Entrevistado: em que perspetiva?

Entrevistador: na perspetiva de agregar valor à empresa.

Entrevistado: eu vejo talento de duas maneiras, uma pessoa que tem capacidade efetiva ou uma pessoa que tem potencial, ou seja, imagina um júnior pode ter uma boa capacidade analítica, uma boa capacidade lógica e ainda não conhece, por exemplo uma linguagem de programação de uma ponta à outra, ainda não tem os conceitos na ponta da língua, mas tu sabes que basta dar tempo a essa pessoa para se desenvolver e atingir um patamar mais elevado, no fundo a maturidade real, o que és e o potencial, que é o que podes ser.

Entrevistador: e o que é preciso ter para ser considerado um talento?

Entrevistado: no IT em geral, um programador tem de ter dedução logica, é a fundação de um programador, depois há outras, como a curiosidade natural que permite acompanhar o desenvolvimento das diversas tecnologias que vão aparecendo e os seus soft skills, que no geral é transversal a todas as áreas... e a capacidade de se relacionar em equipa, a forma de estar e saber estar, a comunicação também é importante.

Entrevistador: consideras-te um talento? Porquê?

Entrevistado: eu considero-me uma pessoa com talento, Sim.

Entrevistador: porquê?

Entrevistado: porque acho que tenho uma boa capacidade de dedução lógica, aliada a uma curiosidade natural, embora veja os mais novos com mais capacidade, a minha capacidade de comunicação e saber estar também são aspetos importantes.

Entrevistador: quais as práticas que a Inspire usa para gerir os seus talentos?

Entrevistado: a prática mais importante é estar implementada a meritocracia na Inspire, depois temos o modelo de gestão de carreira com os Career Advisors, que é uma ferramenta absolutamente preciosa, eu diria.

Entrevistador: que outras práticas podia usar?

Entrevistado: (pensativo) honestamente acho que estas são as mais importantes, ter alguém preocupado com a tua carreira e ajudar-te, outra coisa seria talvez uma maneira de fazer um track mais objetivo da maturidade das pessoas.

Entrevistador: estavas desempregado quando foste contratado?

Entrevistado: não, estava empregado.

Entrevistador: como foi feita a abordagem inicial?

Entrevistado: *headhunting* através de uma empresa especializada em recrutamento.

Entrevistador: o que te fez aceitar?

Entrevistado: a entrevista, na minha entrevista foram os valores da Inspire que foram transmitidos de forma bastante objetiva, com os quais eu me identifico e com os quais eu queria trabalhar e que não tinha na minha antiga empresa.

Entrevistador: que tipo de benefícios tem?

Entrevistado: tenho por exemplo, dias extra de férias, tenho uma gestão atenta às necessidades, se me sinto bem, o capital da felicidade dentro da empresa é elevado.

Entrevistador: considera que a Inspire investe nas suas pessoas? Se sim através de que práticas?

Entrevistado: sim, é a empresa que conheço que mais investe nas pessoas, tanto a nível monetário, onde investe para te sentires confortável, como a nível de salário e formação, a formação de RPA é neste momento a melhor que eu já vi uma empresa montar.

Entrevistador: tens avaliações de desempenho regulares?

Entrevistado: sim tenho.

Entrevistador: a empresa disponibiliza planos de desenvolvimento de carreira individualizado e diferenciado para cada pessoa?

Entrevistado: sim.

Entrevistador: sente que a empresa o prepara para assumir novas funções de maior responsabilidade?

Entrevistado: sim

Entrevistador: o que poderia ser feito para melhorar o desenvolvimento das pessoas?

Entrevistado: se calhar formações específicas para os cargos potenciais ou para uma maturidade potencial, imagina se determinado aset tem em perspetiva ser product manager, ou product owner, ter formação específica para isso.

Entrevistador: tens formação regular?

Entrevistador: sim, tenho.

Entrevistador: qual o tipo de formação preferido?

Entrevistado: é académico.

Entrevistador: que práticas é que a Inspire usa para garantir a tua retenção?

Entrevistado: paga um salário justo em primeiro lugar, o salário da felicidade são em conjunto com o salário efetivo as maiores armas.

Entrevistador: tem algum tipo de flexibilidade de horário?

Entrevistado: sim, eu faço o meu próprio, depende do cliente também, mas desde que o trabalho apareça feito está tudo bem.

Entrevistador: como vês o ambiente no escritório? É excelente.

Entrevistador: alguma coisa que gostasses de acrescentar sobre o tema?

Entrevistado: não acho que tocamos em tudo.

Entrevistador: obrigado pela tua disponibilidade.

Entrevistador: obrigado!!

Trabalhar do talento E6

Entrevistador: Boa tarde, agradeço desde já a tua participação neste estudo, agradeço ainda a possibilidade de gravar, pois vai ajudar na transcrição.

Entrevistado: não tens de agradecer!

Entrevistador: tens que idade?

Entrevistado: tenho 28.

Entrevistador: Sexo?

Entrevistado: Masculino.

Entrevistador: qual é a tua função dentro da Inspire?

Entrevistado: engenheiro de Software.

Entrevistador: na empresa desde que data?

Entrevistado: janeiro de 2018

Entrevistador: quais são as tuas Habilitações académicas e área de formação?

Entrevistado: licenciatura de Engenharia de Software

Entrevistador: trabalha em que departamento?

Entrevistado: trabalho na área de desenvolvimento

Entrevistador: qual é a tua função?

Entrevistado: sou Frontend Developer, mas já trabalhei em projetos em clientes

Entrevistado: olha falando aqui de talento, o que é para ti um talento?

Entrevistado: olha para mim um talento é alguém que consegue aprender de forma inata uma determinada habilidade. Se um talento se dedicar estará sempre entre os melhores e destacar-se-á dos demais sem grande esforço, acho que é isso.

Entrevistador: o que é preciso ter para ser considerado um talento?

Entrevistado: acho que um talento tem de ter autonomia, dedicação e persistência.

Entrevistador: consideras-te um talento, e porquê?

Entrevistado: sim, considero-me um talento dentro da área da tecnologia na medida em que tenho facilidade de aprendizagem e de evolução enquanto trabalhador desta área.

Entrevistador: quais as práticas que a Inspire usa para gerir os seus talentos?

Entrevistado: a Inspire opta por colocar nas áreas preferenciais da cada um, dá formações e opta por grande transparência no modo de atuar.

Entrevistador: que outras práticas podia usar?

Entrevistado: podia criar espaços ou atividades para promover a criatividade de cada um.

Entrevistador: estavas desempregado quando foste contratado?

Entrevistado: sim estava, embora tivesse muitas ofertas.

Entrevistador: estavas desempregado por opção?

Entrevistado: sim, fartei-me do projeto onde estava.

Entrevistador: como foi feita a abordagem inicial por parte da Inspire?

Entrevistado: primeiro fui referenciado por um colega nosso e depois foi marcada uma entrevista presencial. Correu bem, gostei do que ouvi e comecei.

Entrevistador: que tipo de benefícios tens?

Entrevistado: tenho mais dias de férias, teletrabalho, premio de aniversario, e acho que é só!

Entrevistador: consideras que a empresa investe nas suas pessoas? Se sim através de que práticas?

Entrevistado: considero que sim, dando propostas interessantes de projetos, onde as pessoas se sintam bem.

Entrevistador: tens avaliações de desempenho regulares?

Entrevistado: sim, de 3 em 3 meses.

Entrevistador: a Inspire disponibiliza planos de desenvolvimento de carreira individualizado e diferenciado para cada pessoa?

Entrevistado: sim, acho que se esforça por isso.

Entrevistador: sentes que a empresa te prepara para assumir novas funções de maior responsabilidade?

Entrevistado: sim, isso é uma preocupação constante da gestão.

Entrevistador: o que poderia ser feito para melhorar o desenvolvimento das pessoas?

Entrevistado: dar-lhes espaço para desenvolverem a sua criatividade. Tentar que saiam da zona de conforto por algum espaço de tempo.

Entrevistador: tens formação regular?

Entrevistado: não, mas a empresa preocupa-se com isso.

Entrevistador: qual é o tipo de formação que preferes?

Entrevistado: vídeo aulas.

Entrevistador: que práticas a Inspire usa para garantir a tua retenção?

Entrevistado: monetárias e a proximidade das pessoas.

Entrevistador: tens algum tipo de flexibilidade de horário?

Entrevistado: sim, eu giro o meu dia, trabalhamos por objetivos.

Entrevistador: como vês o ambiente no escritório?

Entrevistado: muito acolhedor, sempre que vou é bastante divertido.

Entrevistador: gostavas de acrescentar mais alguma coisa sobre o tema?

Entrevistado: não acho que disse tudo. Obrigado!

Trabalhar do talento – E7

Entrevistador: agradeço-te desde já a participação neste estudo, agradeço ainda a possibilidade de poder gravar, pois vai ajudar na transcrição da entrevista, a mesma vai ser anónima e tende a recolher a tua opinião sobre o tema dos talentos e como eles são identificados e tratados na Inspire.

Entrevistador: tens que idade?

Entrevistado: tenho 24.

Entrevistador: sexo?

Entrevistado: masculino

Entrevistador: qual é a tua função?

Entrevistado: sou engenheiro de Software.

Entrevistador: estás na empresa desde que data?

Entrevistado: estou desde 1 de setembro 2021

Entrevistador: Quais são as tuas habilitações académicas e área de formação?

Entrevistado: sou licenciatura em Engenharia Informática e de Computadores.

Entrevistador: trabalhas em que departamento?

Entrevistado: no departamento de Tecnologia.

Entrevistador: Qual é a tua função?

Entrevistado: sou programador.

Entrevistador: o que é para ti um talento?

Entrevistado: é um indivíduo que possui qualidades e/ou características que fazem destacar-se dos demais.

Entrevistador: O que é preciso ter para ser considerado um talento?

Entrevistado: um indivíduo conter uma ou mais características que no ambiente onde se encontra o faça destacar na sociedade onde está inserido.

Entrevistador: consideras-te um talento? Porquê?

Entrevistado: não me considero um talento, dada a minha ideia do que é para mim um talento, não acho que detenha uma ou mais características que me façam destacar.

Entrevistador: estavas desempregado quando foste contratado?

Entrevistado: sim, estava a terminar a minha licenciatura.

Entrevistador: como foi feita a abordagem inicial?

Entrevistado: um colega de faculdade recebeu mensagem por parte do recrutador desta empresa e indicou-me o contato do mesmo. Entrei em contato com o recrutador e marcamos a entrevista.

Entrevistador: que tipo de benefícios tens?

Entrevistado: seguro de saúde abrangendo esposa e filhos, para quem é casado! dias extra de férias, prémio de aniversário.

Entrevistador: consideras que a empresa investe nas suas pessoas? Se sim através de que práticas?

Entrevistado: sim a empresa investe nas suas pessoas através de reuniões de 3 em 3 meses através do Feedback One-on-One, com o People Advisor e o Career Advisor.

Entrevistador: tens avaliações de desempenho regulares?

Entrevistado: Como referi anteriormente esses Feedback One-on-One são agendados de 3 em 3 meses para discutir e ver o desempenho na carreira, pontos de melhoria, etc.

Entrevistador: a empresa disponibiliza planos de desenvolvimento de carreira individualizado e diferenciado para cada pessoa?

Entrevistado: sim, através destas reuniões cada pessoa tem os seus pontos a melhorar e observações/recomendações de como pode melhorar. Fazemos cursos online na plataforma Udemy, cursos linguísticos, formações presenciais para melhoria de soft skills entre outras.

Entrevistador: sentes que a empresa te prepara para assumir novas funções de maior responsabilidade?

Entrevistado: empresa informa que tem um papel ou projeto que possa ser mais desafiante, deixando sempre a decisão cair sobre os funcionários e isso é muito interessante e satisfatório.

Entrevistadora: o que poderia ser feito para melhorar o desenvolvimento das pessoas?

Entrevistado: acho que é feito o necessário.

Entrevistador: tens formação regular?

Entrevistado: desde que entrei não tive qualquer tipo de formação.

Entrevistador: qual o tipo de formação preferido?

Entrevistado: até hoje só experimentei cursos online, sobre linguagens de programação.

Entrevistador: então já tiveste formação!

Entrevistado: sim é verdade, isso também é formação!

Entrevistador: Que práticas e empresa usa para garantir a tua retenção?

Entrevistado: as relações entre as pessoas não são vistas como uma pirâmide, ou seja, o dono da empresa raramente fala com os novos membros da empresa, nem existe restrição de relação com os elementos com um papel mais importante na empresa.

Entrevistador: tens algum tipo de flexibilidade de horário?

Entrevistado: a empresa disponibiliza de horário flexível sendo sempre recomendado o trabalho durante as 9:00 e as 18:00 devido a maior afluência dos restantes elementos da equipa onde estou integrado.

Entrevistador: como vês o ambiente no escritório?

Entrevistado: Epá é sempre divertido e amigável.

Entrevistador: tens algo mais que queiras acrescentar sobre o tema?

Entrevistado: não penso que disse tudo!

Entrevistador: obrigado pela tua participação!

5. Apêndice – Tabela de citações da gestão

Tabela 6 - Visão da gestão

Conceito de talento	E1 - "...uma pessoa que tenha o domínio específico de algumas vertentes da engenharia de <i>software</i> e contribua ativamente com o desenvolvimento de novos produtos tecnológicos. E2 – "um talento é a conjugação de <i>soft</i> com <i>hard skills</i>, e uma boa dose de ambição e proatividade na procura da melhoria dessa <i>skills</i>." "...é a capacidade de continuamente aprender, é a evolução continua, a ambição de querer ser mais e melhor são fatores que diferenciam entre o talento e o não talento", "...Uma boa capacidade de trabalho em equipa, o compromisso com o objetivo da empresa, mas principalmente a ambição e proatividade"
Existem talentos na Inspire	E1 – "sem dúvida."; "na Inspire todos são (pausa), senão não estariam aqui." E2 – "epa, creio que todos são, por isso é que estão cá! Se identificarmos mais tarde que não são acabam por sair."
Características dos talentos	E1 – "...uma paixão enorme pela área onde se encontram, são pessoas ávidas de conhecimento que querem sempre progredir, ver as últimas trends, as últimas atualizações que acontecem, são sempre pessoas que estão na vanguarda e não ficam quietas, querem sempre mais, mais desafios, mais complexidade, coisas novas..." "...modelo de <i>feedbacks one on one</i>, trimestralmente existe uma reunião" E2 – "...boa dose de ambição e proatividade na procura da melhoria dessa <i>skills</i>."
Práticas de identificação e atração de talento	E1 – "...temos para cada posição uma <i>short list</i> muito baseada naquilo que são referencias pessoais de pessoas da Inspire e para posições criticas fazemos um hand pic muito especifico..." "...nós não estamos tanto na tradicional abordagem de <i>job offer</i>, trabalhamos com duas entidades especializadas na área de recrutamento e ao mesmo tempo sabendo de antemão alguns perímetros ou áreas de atividade e até mesmo universidades que tem um nível de maturidade e preparação que cumprem as exigências da Inspire, fazemos um contacto mais direto via Linkedin com essas pessoas." "...não é fácil porque não existe profissionais em número suficiente para conseguir suprimir tudo o que é

	necessário...” “...trabalhamos com contrato sem termo, o nosso objetivo é sempre efetivar as pessoas.” “...as principais dificuldades é realmente encontrar as pessoas com o drive, com a paixão pela área, como disse não são assim tantas, muitas pessoas olham para esta área como pagam-me e tenho aqui um trabalhinho fixo e há oportunidades, mas não tem a paixão por aquilo que é a área de desenvolvimento e engenharia de <i>software</i>, não é esse tipo de pessoas que queremos ter na Inspire e às vezes é muito difícil e tens de fazer muitas entrevistas para ter as pessoas certas.” E2 – “Pela parte tecnológica, por sermos especializados, precisamos sempre daquela pessoa com certas <i>hard skills</i>, que são transversais. Temos reuniões de <i>staff</i> que vê com a parte técnica as necessidades futuras e atuais para recrutamento.” “Primeiro de tudo a identificação é muito numa base de procura no LinkedIn, mais na vertente <i>hard skills</i>, as componentes técnicas, aquilo que são as necessidades de contratação da Inspire, depois desse contacto via LinkedIn, temos a entrevista para avaliar componentes de <i>soft skills</i> e também validar as <i>hard</i>, mais numa vertente de recrutamento externo, também temos prémios de referênciação para os <i>makers</i> que tragam novas pessoas referenciadas e são estas sobretudo as duas fontes de identificação de talento.” “trabalhamos com agências de recrutamento que nos enviam e identificam esse talento.” “...temos prémios de referênciação para os <i>makers</i> que tragam novas pessoas...”; “...contratos sem termo.”; “...mas temos a parte dos estágios académicos em que não validamos a questão do talento, vemos ao longo do estágio se tem ou não talento, tentamos desenvolver as competências.”; “...acrescentava uma estrutura achatada e horizontal muito focada no <i>feedback</i>, isto também é um ponto importante de atração.”
Práticas de desenvolvimento e gestão de talentos	E1 – “...trabalhar em conjunto em prol daquilo que é a evolução do profissional com os seus conhecimentos e dar oportunidade à pessoa de fazer a sua progressão, a segunda tem a ver com o suporte do dia a dia, garantir que a pessoa tem os conhecimentos necessários para desenvolver as soluções que tem em mão e dar o devido suporte em caso de duvidas ou alguma dificuldade e a terceira é garantir que continuamente as pessoas estejam ligadas à nossa missão e que saibam exatamente onde podem contribuir e quererem contribuir também nesses pontos.” “...através do sistema de <i>feedback one on one</i> o CA e o

	<i>Maker</i> vão sempre avaliando as necessidades de evolução e depois pronto são traçados objetivos e um plano específico por cada pessoa para que possa fazer o crescimento na área.” E2 – “a gestão de talento, primeiro de tudo acho que tem duas vertentes, a operacional, e a vertente do dia a dia na gestão do trabalho, na definição de métricas e objetivos claros para aquilo que é o trabalho, a pessoa saber a cada momento o que tem para fazer, como fazer e ter formação para isso” ... “a parte do <i>feedback</i>, daquilo que é a análise ao trabalho efetuado, com pontos de melhoria e pontos e pontos de sucesso, e num nível mais macro naquilo que será o seu caminho e evolução de carreira mais a longo prazo para planear ou com formações e certificações e trabalho a evolução da pessoa no futuro” “...fixar objetivos específicos nos quais gostamos de identificar a necessidade de formação, porque que existe essa necessidade de formação, e qual a timeline desejada para que a pessoa possa atingir essa maturidade” “...não é só vamos fazer esta formação porque é interessante, mas vamos fazer para que com isto possa desbloquear e alargar os perímetros de participação.” “...O plano de formação continua que todos tem acesso também passa muito pela UDMI, certo?... - sim tem esse canal e depois também tem a equipa <i>core</i> que está lá para prestar apoio e a devida formação que as pessoas necessitem.”
Benefícios	E1 - “...benefícios da Inspire fora aquilo que é o <i>package</i> salarial, nós temos um seguro de saúde muito bom, o seguro top que a Multicare oferece, o Multicare 3, para além disso em termos de política de férias, se as pessoas não tiverem faltas injustificadas tem direito a 3 dias extra de férias, também garantimos os feriados facultativos, o carnaval e o municipal, sejam concedidos, na realidade aqui na Inspire as pessoas não tem 22 mas sim 27 dias de férias, para além disso temos também o prémio de aniversário que é atribuído e um voucher de 300€ se forem papás, importante para quem tenha família, descendentes, o seguro é extensível a todos incluído ao cônjuge, sem qualquer custo adicional para o nosso <i>maker</i>.” E2 – “seguro de saúde, 3 dias de férias extra, presente aniversário, política de <i>full remote</i>, seguro de saúde também para a família...”

Práticas de retenção de talento	E1 - "...através das reuniões do <i>People Advisor</i> e do processo <i>One on One</i>, trabalhamos continuamente naquilo que é a integração de cada <i>maker</i> e isso permite essa proximidade, permite perceber exatamente se existe algum fator que possa gerar descontentamento do <i>maker</i> e trabalhar ativamente sobre isso..." "...trabalhamos numa ótica de responsabilidade e objetivos e como tal temos sempre flexibilidade de horário, trabalhamos por objetivos..." E2 - "...tens duas formas, a pessoa está financeiramente de acordo com a sua evolução, equilibrada com a sua capacidade técnica versus aquilo que é o <i>standard</i> de mercado, e essa parte é muito importante, as pessoas tem de estar financeiramente satisfeitas..."; "...uma prática para me reter é ter uma visão futura de sucesso..."; "...hoje em dia com o full remote é importante, mas um office clean e atrativo é algo que pode ajudar a reter talento, outros benefícios extra salário que podes dar para eles perceberem que a empresa se preocupa com elas e está a ajudar. Por exemplo assinaturas de ginásio e coisas desse género, eventos de juntar as pessoas da empresa para terem mais ligação, alguns <i>gifts</i> de vez em quando"
---------------------------------	--

6. Tabela de citações dos trabalhadores do talento

Tabela 7 - Visão do trabalhador do talento

Conceito de talento	E3 - "um talento, é um funcionário da empresa um <i>aset</i>." E4 - "...é uma aptidão de uma pessoa para algo. E realmente ela tem uma aptidão que realmente é bastante evidente." E5 - "...uma pessoa que tem capacidade efetiva ou uma pessoa que tem potencial, ou seja, imagina um júnior pode ter uma boa capacidade analítica, uma boa capacidade lógica e ainda não conhece, por exemplo uma linguagem de programação de uma ponta à outra, ainda não tem os conceitos na ponta da língua, mas tu sabes que basta dar tempo a essa pessoa para se desenvolver e atingir um patamar mais elevado, no fundo a maturidade real, o que és e o potencial, que é o que podes ser."
---------------------	--

	E6 – “...alguém que consegue aprender de forma inata uma determinada habilidade. Se um talento se dedicar estará sempre entre os melhores e destacar-se-á dos demais sem grande esforço, acho que é isso.” E7 – “é um indivíduo que possui qualidades e/ou características que fazem destacar-se dos demais.”
Características dos talentos	E3 – “ter algum tipo de habilitações.”; “...tenho certas aptidões e da maneira como sou visto na empresa, eu diria que um talento é qualquer pessoa da empresa, somos todos.” E4 – “...arregaço as mangas e faço.” E5 – “no IT em geral, um programador tem de ter dedução logica.”; “...curiosidade natural que permite acompanhar o desenvolvimento das diversas tecnologias que vão aparecendo e os seus soft skills...”; “...capacidade de se relacionar em equipa, a forma de estar e saber estar, a comunicação também é importante.” E6 – “...ter autonomia, dedicação e persistência.” E7 – “um indivíduo conter uma ou mais características que no ambiente onde se encontra o faça destacar na sociedade onde está inserido.”
Consideraste um talento?	E3 – “sim.” E4 – “epá acho que tenho aptidão para algumas coisas.” E5 – “eu considero-me uma pessoa com talento, Sim.” E6 – “sim, considero-me um talento dentro da área da tecnologia na medida em que tenho facilidade de aprendizagem e de evolução enquanto trabalhador desta área.” E7 – “não me considero um talento, dada a minha ideia do que é para mim um talento, não acho que detenha uma ou mais características que me façam destacar.”
Como foi realizada a atração do talento?	E3 – “...tinha uma proposta de estágio e aceitei, e depois no fim do estágio foi-me apresentado uma proposta para ficar.”

	E4 – “...procuravam um perfil de React... eu disse, epá eu sou remote e não sei... fiz duas entrevistas com o Furtado e depois o Pinto fez uma proposta para estar na empresa.” E5 – “<i>headhunting</i> através de uma empresa especializada em recrutamento.” E6 – “...fui referenciado por um colega...” E7 – “colega de faculdade recebeu mensagem por parte do recrutador desta empresa e indicou-me o contato do mesmo.”
Práticas de desenvolvimento e gestão de talentos	E3 – “tentam sempre satisfazer ao máximo as condições pedidas pelo talento.”; “temos as reuniões de feedback...”; “...sempre que é preciso alguma formação, dão...” E4 - “...tenta valorizar pessoas que eles acham que têm talento.”; “...esta questão dos feedbacks e depois a outra é manter e tentar manter por perto ou seja aliciar a continuar na empresa...” E5 – “a prática mais importante é estar implementada a meritocracia...”; “o modelo de gestão de carreira com os Career Advisors, que é uma ferramenta absolutamente preciosa...” E6- “opta por colocar nas áreas preferenciais da cada um, dá formações e opta por grande transparência no modo de atuar.” E7 – “...a empresa investe nas suas pessoas através de reuniões de 3 em 3 meses através do Feedback One-on-One...”; “...através destas reuniões cada pessoa tem os seus pontos a melhorar e observações/recomendações de como pode melhorar. Fazemos cursos online na plataforma Udemy, cursos linguísticos, formações presenciais par melhoria de soft skills...”
Benefícios	E3 – “alem dos benefícios financeiros, em que a empresa oferece o passe e temos o bónus de 100€ no aniversario, aqui diria que o maior benefício é mesmo a abertura da empresa...” E4 – “...olha a chefia é bacana.”; “...temos flexibilidade por exemplo, a questão dos dias de férias. A questão do Pedro Pinto de tentar sempre

	fazer com que a empresa seja o mais fixe possível por assim dizer são, são partes interessantes.” E5 – “...dias extra de férias, tenho uma gestão atenta às necessidades, se me sinto bem, o capital da felicidade dentro da empresa é elevado.” E6 – “...tenho mais dias de férias, teletrabalho, premio de aniversario...” E7 – “...seguro de saúde abrangendo esposa e filhos...dias extra de férias, premio de aniversário...”
Práticas de retenção de talento	E3 – “...fazer match de propostas, tentar encontrar cargos, por exemplo já vi situações de alguém que era <i>developer</i> não querer ser mais developer, então existiu um esforço para adequar a pessoa a outra função.”; “...o ambiente, a abertura, sim isso são as principais razões, as oportunidades também.” E4 - “Normalmente a mais predominante é a remuneração.” E5 – “paga um salário justo em primeiro lugar, o salário da felicidade são em conjunto com o salário efetivo as maiores armas.” E6 – “...monetárias e a proximidade das pessoas.” E7 – “...as relações entre as pessoas não são vistas como uma pirâmide, ou seja, o dono da empresa raramente fala com os novos membros da empresa, nem existe restrição de relação com os elementos com um papel mais importante na empresa.”

*nota colocar no anexo os modelos de avaliação de desempenho

