

2023

**RICARDO MIGUEL
RELVAS PERPÉTUO**

**UM MODELO DE MONITORIZAÇÃO E
GESTÃO DE TALENTO**

Tese apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Gestão realizada sob a orientação científica do Doutor Gabriel César Ferreira Pestana, Professor Auxiliar da Universidade Europeia.

Documento definitivo: 30 de Janeiro, 2024

2023

**RICARDO MIGUEL
RELVAS PERPÉTUO**

**UM MODELO DE MONITORIZAÇÃO E
GESTÃO DE TALENTO**

Tese apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Gestão realizada sob a orientação científica do Doutor Gabriel César Ferreira Pestana, Professor Auxiliar da Universidade Europeia.

Dedico este trabalho à minha Família, que sempre me apoiou na evolução do meu conhecimento académico, como forma de crescimento pessoal e profissional.

agradecimentos

Começo por agradecer aos meus pais, por todo o amor incondicional e suporte, pelos seus ensinamentos, desde o primeiro dia; sem eles não teria sido possível chegar a 2006 e ter iniciado este percurso académico. Grato do fundo do coração.

Ao meu irmão “Mano”, por todo o apoio incondicional, paciência e palavras de incentivo ao longo deste percurso, bem como pelo aconselhamento em 2005 de avançar para a universidade num momento de indefinição na minha vida.

Quero agradecer de forma especial ao Prof. Gabriel Pestana, pela paciência, apoio, suporte, recomendações e orientações ao longo deste percurso, foi sem dúvida um pilar no meu crescimento pessoal, profissional e académico, bem como para o desenvolvimento desta Tese. Aqui fica expressa a minha gratidão e as maiores felicidades e sucesso na sua vida pessoal e profissional.

Quando iniciei o meu percurso académico em 2006 no ainda ISLA Lisboa, estava longe de pensar que alguma vez iria concluir um Doutoramento na Universidade Europeia, por isso, deixo aqui um expresso agradecimento à Instituição pela oportunidade. Embora seja uma Pessoa com a qual não convivi muito de perto, exceto em momentos de aula e pouco mais, é uma pessoa que está ligada a todo o meu percurso académico - ao Prof. Tawfiq Rkibi, quando entrei em 2006 era o Reitor e hoje o Coordenador do Doutoramento, a ele o meu especial agradecimento.

Quero deixar um agradecimento a duas pessoas em especial, Liliana Pereira por todo o apoio nestes últimos cinco anos, foi um dos pilares para o meu desenvolvimento pessoal, e

por isso deixo um beijinho especial como forma de mostrar a minha gratidão e amor incondicional. E para a Susana Valente que foi uma das últimas pessoas a entrar na minha vida, gratidão pelas tuas palavras, incentivo, ajuda e ânimo. Agradeço também de forma especial ao Alexandre Silva pela ajuda na revisão da Tese, bem como a todas as pessoas que se mostraram disponíveis e contribuíram para o desenvolvimento desta Tese de investigação. Grato pela vossa presença e disponibilidade.

Agradeço a Deus pela oportunidade concedida de desenvolver este projeto, de poder evoluir, aprendendo com os erros e de ter saúde para mais uma etapa no meu percurso de autoconhecimento.

palavras-chave

Capacidades Dinâmicas, Gamification, Retenção de Talento, *Self-Awarenes*.

resumo

O problema que está na base desta investigação endereça a Valorização de Talento, como pode a organização implementar políticas de valorização dos seus Talentos através do acompanhamento da satisfação de forma a mitigar o risco da Perda de Talento. O foco do estudo transitou de retenção para valorização com o desígnio reconhecer o Capital Humano e não de os “reter”, expressão entendida como aprisionar ou deter alguém num lugar específico contra a sua vontade. Na literatura as preocupações evidenciadas refletem a necessidade de endereçar um acompanhamento mais ativo sobre o profissional, monitorizando a evolução e prevenindo situações de risco, sendo necessário explorar novas métricas para identificar e valorizar o Talento.

Criou-se um modelo de Gestão de Talento que beneficia a organização a monitorizar os índices de satisfação valorização do Capital Humano, promovendo a autoconsciência para mitigar o risco de *Talent Churn* nas Microempresas e PME. O modelo foi desenvolvido segundo a metodologia *Design Science Research*, sendo esse o contributo que a tese procura dar ao nível do conhecimento teórico. A pesquisa realizada de Janeiro a Junho permitiu desenvolver o modelo através do suporte da revisão sistemática e de Junho a Novembro de 2021 o estudo segundo a metodologia Métodos Mistos, sendo realizadas 40 entrevistas e questionários a Gestores, Chefias e RH para validar a pertinência da investigação e as dimensões de análise do modelo.

Dos resultados obtidos, podemos concluir que a temática é reconhecida como pertinente e que existe interesse em implementar o modelo. Podemos afirmar que o MITEC (*Monitoring Indicators of Talent Employees Career*), 1) acompanha a satisfação valorização do profissional, 2) as dimensões e indicadores permitem monitorizar e mitigar o risco de perda de Talento e 3) a valorização de Talento pode contribuir para a vantagem competitiva de uma organização. O modelo é constituído pela vertente Satisfação Dinâmica do Talento, por 7 dimensões e 47 indicadores, explora a *Gamification* e os conceitos de *Dashboard*, Auto-consciencialização e Autorregulação no processo de *Talent Churn*. Com o MITEC surge a possibilidade de criar uma função nos RH, o Provedor do Talento.

Keywords

Dynamic Capabilities, Gamification, Talent Retention, Self-Awareness.

abstract

The problem at the root of this research is Talent Enhancement, how organizations can implement policies to enhance their Talent by monitoring satisfaction to mitigate the risk of Talent Loss. The focus of the study shifted from retaining to valuing with the aim of recognizing Human Capital and not "retaining" them, an expression understood as imprisoning or holding someone in a specific place against their will. The concerns highlighted in the literature reflect the need to provide more active support for professionals, monitoring their progress and preventing risk situations, making it necessary to explore new metrics for identifying and valuing Talent.

A Talent Management model was created to help the organization monitor satisfaction rates and value Human Capital, promoting self-awareness to mitigate the risk of Talent Churn in micro-enterprises and SMEs. The model was developed using the Design Science Research methodology, which is the contribution the thesis seeks to make in terms of theoretical knowledge. The research carried out from January to June made it possible to develop the model using the systematic review and from June to November 2021 the study using the Mixed Methods methodology, with 40 interviews and questionnaires being carried out with Managers, Managers and HR to validate the relevance of the research and the dimensions of analysis of the model.

From the results obtained, we can conclude that the topic is recognized as relevant and that there is interest in implementing the model. We can say that MITEC (Monitoring Indicators of Talent Employees Career), 1) monitors the satisfaction and appreciation of professionals, 2) the dimensions and indicators make it possible to monitor and mitigate the risk of losing talent and 3) the appreciation of talent can contribute to an organization's competitive advantage. The model consists of the Dynamic Talent Satisfaction aspect, 7 dimensions and 47 indicators, and explores Gamification and the concepts of Dashboard, Self-Awareness and Self-Regulation in the Talent Churn process. With MITEC comes the possibility of creating a function in HR, the Talent Ombudsman.

Presidente do Júri:

Doutora, Ana Sofia Borda de Água de Almeida,
Professora Auxiliar da Faculdade de Ciências Sociais e
Tecnologia da Universidade Europeia

Vogais:

Doutor, Gabriel César Ferreira Pestana, Professor Adjunto
do Instituto Politécnico de Setúbal

Doutora, Generosa Do Nascimento, Professora Auxiliar do
ISCTE IUL

Doutor, José Miguel Soares, Professor do ISEG da
Universidade de Lisboa

Doutor, Carlos Capelo Rosário, Professor Auxiliar da FCST
da Universidade Europeia

ÍNDICE

ÍNDICE	- 1 -
ÍNDICE DE FIGURAS.....	- 4 -
ÍNDICE DE TABELAS	- 6 -
ABREVIATURAS E SIGLAS.....	- 8 -
1 INTRODUÇÃO.....	- 10 -
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	- 17 -
2.1 TALENTO	- 17 -
2.1.1 DESAFIOS NA GESTÃO DE TALENTO.....	- 19 -
2.1.2 GESTÃO DE TALENTO.....	- 23 -
2.1.2.1 CICLO DE GESTÃO DE TALENTO.....	- 25 -
2.1.2.2 GESTÃO, RECURSOS HUMANOS E MODELO.....	- 30 -
2.1.3 ESTUDOS SOBRE TALENTO/GESTÃO DE TALENTO EM PORTUGAL... - 38 -	
2.2 SUGESTÕES LITERATURA: SLR E PESQUISA TRADICIONAL.....	- 39 -
2.2.1 EMPLOYER BRANDING.....	- 39 -
2.2.2 GAMIFICATION.....	- 40 -
2.2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS.....	- 41 -
2.2.4 RETENÇÃO DE TALENTOS.....	- 42 -
2.2.5 MODELO DE RECURSOS HUMANOS PARA SUPORTE DE TALENTOS. - 43 -	
2.3 SÍNTESE CONCLUSIVA	- 45 -
3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	- 46 -
3.1 ESTUDO I: DESIGN SCIENCE RESEARCH	- 49 -
3.1.1 ETAPA 1: IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	- 55 -
3.1.2 ETAPA 2: DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	- 58 -
3.1.3 ETAPA 3: DESIGN E DESENVOLVIMENTO.....	- 59 -
3.1.4 ETAPA 4: DEMONSTRAÇÃO.....	- 63 -
3.1.5 ETAPA 5: AVALIAÇÃO.....	- 63 -
3.1.6 ETAPA 6: COMUNICAÇÃO.....	- 63 -
3.2 ESTUDO II: REVISÃO SISTEMÁTICA.....	- 64 -
3.2.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA.....	- 64 -
3.2.2 PROTOCOLO DA REVISÃO SISTEMÁTICA	- 65 -
3.2.3 CONSTRUÇÃO DA PESQUISA DA REVISÃO SISTEMÁTICA	- 67 -

3.2.4	<i>REALIZAÇÃO DA PESQUISA DA REVISÃO SISTEMÁTICA</i>	- 71 -
3.3	ESTUDO III: MÉTODOS MISTOS	- 72 -
3.3.1	<i>PLANEAMENTO, DEFINIÇÃO E REALIZAÇÃO DO ESTUDO</i>	- 74 -
3.3.2	<i>ANÁLISE DE CONTEÚDO E TRATAMENTO DE DADOS</i>	- 76 -
3.3.3	<i>CRIAÇÃO DAS ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIO</i>	- 77 -
3.3.4	<i>TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS</i>	- 79 -
3.4	SÍNTESE CONCLUSIVA	- 81 -
4	DESIGN, DESENVOLVIMENTO E MODELO MITEC	- 82 -
4.1	CONCEITOS QUE CONTRIBUÍRAM PARA O MODELO MITEC	- 82 -
4.1.1	<i>EMPLOYER BRANDING</i>	- 82 -
4.1.2	<i>GAMIFICATION</i>	- 87 -
4.1.3	<i>CAPACIDADES DINÂMICAS</i>	- 91 -
4.2	CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA	- 95 -
4.2.1	<i>DEFINIÇÕES DO AUTOR</i>	- 95 -
4.2.2	<i>PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MODELO</i>	- 96 -
4.2.3	<i>DIRETRIZES DE CONSTRUÇÃO DO MODELO</i>	- 100 -
4.2.4	<i>SUGESTÕES E CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS</i>	- 102 -
4.2.5	<i>CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO MODELO</i>	- 105 -
4.3	MODELO MITEC	- 108 -
4.3.1	<i>PILARES DO MODELO MITEC A NÍVEL TEÓRICO</i>	- 108 -
4.3.2	<i>ARQUITECTURA DO MODELO</i>	- 110 -
4.3.3	<i>MODELO MITEC</i>	- 113 -
4.3.4	<i>ABORDAGEM INOVADORA DE GAMIFICATION NO MITEC</i>	- 118 -
4.3.5	<i>VISUALIZAÇÃO DOS DADOS NO MITEC</i>	- 121 -
4.4	SÍNTESE CONCLUSIVA	- 126 -
5	DEMONSTRAÇÃO DO MODELO MITEC	- 127 -
5.1	DESCRIÇÃO DO CONTEXTO	- 127 -
5.2	APLICAÇÃO ORGANIZACIONAL	- 136 -
5.3	PROCESSO BPMN DO MITEC	- 140 -
5.4	IMPLEMENTAÇÃO DO MITEC “LEAN CANVAS”	- 145 -
5.5	SÍNTESE CONCLUSIVA	- 151 -
6	VALIDAÇÃO DO MODELO MITEC	- 152 -
6.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	- 152 -
6.2	ANÁLISE AOS RESULTADOS	- 158 -

6.3	DISCUSSÃO DO ESTUDO	- 172 -
6.4	SÍNTESE CONCLUSIVA	- 176 -
7	CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS	- 177 -
7.1	CONCLUSÕES FINAIS	- 177 -
7.2	CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO	- 183 -
7.3	LIMITAÇÕES	- 186 -
7.4	LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA	- 187 -
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	- 190 -
	ANEXOS	- 211 -
	ANEXO 1: AS 19 PRINCÍPAIS PREOCUPAÇÕES DOS CEOs GLOBAIS	- 211 -
	ANEXO 2: LISTA DE ARTIGOS PARA ANÁLISE SLR	- 212 -
	ANEXO 3: SUB-CONCEITOS POR CONCEITO CIENTÍFICO	- 215 -
	ANEXO 4: DESIGN SCIENC RESEARCH	- 218 -
	ANEXO 5: RESULTADOS DAS 5 ENTREVISTAS INICIAIS	- 224 -
	ANEXO 6: MÉTODOS MISTOS – MODELO QUIVY E VAN CAMPENHOUDT .	- 225 -
	ANEXO 7: GUIÃO DA ENTREVISTA	- 227 -
	ANEXO 8: QUESTIONÁRIO SOBRE A PERTINÊNCIA DO MODELO MITEC..	- 229 -
	ANEXO 9: DEFINIÇÕES DO AUTOR	- 241 -
	ANEXO 10: AUTOMATIZAÇÕES A DESENVOLVER NO MITEC	- 243 -
	ANEXO 11: MODELO MITEC	- 251 -
	ANEXO 12: APLICAÇÃO ACADÉMICA DO MITEC	- 253 -
	ANEXO 13: PERFIS MAIS PROCURADOS POR TIPOLOGIA DE EMPRESA	- 268 -
	ANEXO 14: PRINCIPAIS DIFICULDADES NA GRH EM 2020	- 269 -
	ANEXO 15: APETITE PELA MUDANÇA DE EMPREGO	- 270 -
	ANEXO 16: TIPOS DE GERAÇÃO	- 271 -
	ANEXO 17: RESULTADOS DA ENTREVISTA	- 272 -
	ANEXO 18: RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO	- 280 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Identificação de Talento, McKinsey (2008)</i>	- 22 -
Figura 2. <i>Modelo Boundaryless Talent Management, Foster, Moore e Stokes (2013)</i>	- 23 -
Figura 3. <i>Ciclo de Gestão de Talentos</i>	- 25 -
Figura 4. <i>Modelo de Proficiência na competência, SHRM (2012)</i>	- 35 -
Figura 5. <i>Modelo Gestão Estratégica de Talento</i>	- 37 -
Figura 6. <i>Modelo de Gestão Estratégico de Talentos em organizações inovadoras</i>	- 37 -
Figura 7. <i>Framework: Processo de Design Science Research, Hevner e Chatterjee (2004)</i> ..	- 51 -
Figura 8. <i>Processo DSR proposto por Peffers et al., (2007)</i>	- 52 -
Figura 9. <i>Visão detalhada das atividades e tarefas realizadas na etapa 1</i>	- 57 -
Figura 10. <i>Esquema sistemática do estudo desta Tese</i>	- 58 -
Figura 11. <i>Visão detalhada das atividades e tarefas realizadas</i>	- 60 -
Figura 12. <i>Diagrama da pesquisa de acordo com o modelo PRISMA (2015)</i>	- 64 -
Figura 13. <i>Número de artigos publicados por ano</i>	- 67 -
Figura 14. <i>Pesquisa avançada na (b-on)</i>	- 68 -
Figura 15. <i>Três fases do procedimento</i>	- 72 -
Figura 16. <i>As sete etapas do procedimento, Quivy & Van Campenhoudt (1998)</i>	- 73 -
Figura 17. <i>Modelo conceptual das questões de investigação que valorizam o estudo</i>	- 81 -
Figura 18. <i>Base de conhecimento para a construção do Modelo</i>	- 96 -
Figura 19. <i>Base de conhecimento de RH, ciclo de GdT e Modelo de RH</i>	- 96 -
Figura 20. <i>Modelo: Proposta 1</i>	- 97 -
Figura 21. <i>Modelo: Proposta 2</i>	- 97 -
Figura 22. <i>Modelo: Proposta 3</i>	- 98 -
Figura 23. <i>Modelo: Proposta 4</i>	- 98 -
Figura 24. <i>Modelo: Proposta final</i>	- 99 -
Figura 25. <i>Pilares do MITEC</i>	- 108 -
Figura 26. <i>Níveis mais elevados do modelo</i>	- 111 -
Figura 27. <i>Dinâmicas de Monitorização e Valorização no MITEC</i>	- 113 -
Figura 28. <i>Visão conceptual do Modelo MITEC</i>	- 114 -
Figura 29. <i>Abordagem inovador do Modelo</i>	- 118 -
Figura 30. <i>Framework do MITEC</i>	- 119 -
Figura 31. <i>Exemplo de visualização de informação para o profissional</i>	- 123 -
Figura 32. <i>Exemplo de visualização de informação para os RH</i>	- 125 -
Figura 33. <i>Enquadramento da Investigação</i>	- 131 -
Figura 34. <i>Ciclo Administrativo por Fayol</i>	- 137 -
Figura 35. <i>Enquadramento do Modelo MITEC para a organização</i>	- 138 -
Figura 36. <i>Atividades de RH numa organização</i>	- 139 -
Figura 37. <i>Workflow do MITEC</i>	- 140 -
Figura 38. <i>Workflow do MITEC na Entrada do Profissional</i>	- 141 -
Figura 39. <i>Workflow do MITEC na Gestão do Profissional</i>	- 142 -
Figura 40. <i>Workflow do MITEC na Gestão de Talento</i>	- 144 -
Figura 41. <i>Modelo Lean Canvas</i>	- 145 -
Figura 42. <i>Lean Canvas da temática de estudo desenvolvido</i>	- 148 -
Figura 43. <i>Análise SWOT do MITEC</i>	- 150 -
Figura 44. <i>Género</i>	- 154 -

Figura 45. <i>Faixa Etária</i>	- 155 -
Figura 46. <i>Habilitações Literárias</i>	- 155 -
Figura 47. <i>Cargo/Funções na Empresa</i>	- 156 -
Figura 48. <i>Tipologia de Empresa</i>	- 156 -
Figura 49. <i>Setor</i>	- 157 -
Figura 50. <i>Tipo de Contrato</i>	- 157 -
Figura 51. <i>Antiguidade</i>	- 158 -
Figura 52. <i>Esquema sistemático sobre a conclusão da temática em estudo</i>	- 176 -

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. <i>Questões que derivam da pergunta de partida</i>	- 14 -
Tabela 2. <i>Definição do conceito Talento</i>	- 18 -
Tabela 3. <i>Custos diretos e indiretos com a rotatividade de um Talento, segundo Morrell</i>	- 20 -
Tabela 4. <i>Diferenças entre Profissional vs. Talento</i>	- 20 -
Tabela 5. <i>Tarefas profissionais de GdT</i>	- 24 -
Tabela 6. <i>Práticas no ciclo de GdT</i>	- 25 -
Tabela 7. <i>Vantagens de uma organização que conseguem reter o seu talento</i>	- 29 -
Tabela 8. <i>Fatores de retenção de talentos</i>	- 29 -
Tabela 9. <i>Definições científicas relacionados com a evolução da GRH</i>	- 31 -
Tabela 10. <i>Práticas de GRH</i>	- 33 -
Tabela 11. <i>Conceito vs. Investigação desenvolvido por autores portugueses</i>	- 38 -
Tabela 12. <i>Conceito vs. Investigação desenvolvido por autores portugueses</i>	- 39 -
Tabela 13. <i>Pontos de trabalho em SLR</i>	- 47 -
Tabela 14. <i>Visão detalhada das etapas, tarefas e métodos na DSR</i>	- 53 -
Tabela 15. <i>Protocolo de pesquisa e resultados da SLR em cada fase</i>	- 65 -
Tabela 16. <i>Critérios de pesquisa na SLR</i>	- 69 -
Tabela 17. <i>Conceitos de Investigação</i>	- 69 -
Tabela 18. <i>Apresentação de total de artigos por conceito científico</i>	- 70 -
Tabela 19. <i>Critérios para classificação final do artigo</i>	- 71 -
Tabela 20. <i>Resultados científicos: fase da identificação 2016-2020 SLR e atualização 21/22</i> -	71 -
Tabela 21. <i>Processo de seleção do entrevistado</i>	- 76 -
Tabela 22. <i>Pergunta de investigação vs. Dimensão do MITEC vs. Perguntas da entrevista</i> ..	- 80 -
Tabela 23. <i>Definições de conceitos sobre EB e sub-conceitos</i>	- 83 -
Tabela 24. <i>Evolução dos benefícios de uma EVP</i>	- 85 -
Tabela 25. <i>Benefícios mais referenciados nos artigos de uma EVP</i>	- 85 -
Tabela 26. <i>Benefícios tangíveis e não tangíveis de uma EVP</i>	- 87 -
Tabela 27. <i>Definições de conceitos sobre Gamification e sub-conceitos</i>	- 87 -
Tabela 28. <i>Técnicas de Game Mechanics mais referenciadas nos artigos</i>	- 89 -
Tabela 29. <i>Técnicas de Game Dynamics mais referenciadas nos artigos</i>	- 90 -
Tabela 30. <i>Definições de conceitos sobre CD e sub-conceitos</i>	- 91 -
Tabela 31. <i>Clusters e as Naturezas das Capacidades</i>	- 93 -
Tabela 32. <i>Capacidade Organizacionais apresentadas numa organização</i>	- 94 -
Tabela 33. <i>Definições do autor da Tese por conceito</i>	- 95 -
Tabela 34. <i>Requisitos para a construção do modelo</i>	- 100 -
Tabela 35. <i>Ciclo de Rigor</i>	- 101 -
Tabela 36. <i>Resumo das sugestões, Meio de pesquisa, Autor e Dimensão do Modelo</i>	- 103 -
Tabela 37. <i>Diretrizes de avaliação do modelo</i>	- 105 -
Tabela 38. <i>Descrição dos 4 pilares do MITEC</i>	- 109 -
Tabela 39. <i>Descrição da Vertente e Dimensões de Análise</i>	- 115 -
Tabela 40. <i>Metadados para modelo</i>	- 117 -
Tabela 41. <i>Atores principais na organização</i>	- 117 -
Tabela 42. <i>População e Total de Empresas (Pordata, 2021)</i>	- 127 -
Tabela 43. <i>Empresas por Tipologia (Pordata, 2022)</i>	- 128 -
Tabela 44. <i>Distribuição Setorial (INE, 2022)</i>	- 128 -
Tabela 45. <i>Pessoal ao Serviço & Volume de Negócios & VAB das PME referente a 2020</i> ..	- 129 -

Tabela 46. <i>Pessoal ao serviço por setor de atividade (INE, 2022)</i>	- 129 -
Tabela 47. <i>Disponibilidade para mudar de emprego em 2021 (HAYS, 2021)</i>	- 130 -
Tabela 48. <i>Tipo de empresa & Intenção de Recrutamento (HAYS, 2021)</i>	- 130 -
Tabela 49. <i>Resumo das Tendências no Mercado Laboral</i>	- 132 -
Tabela 50. <i>Fatores que aumenta/dificulta a produtividade em teletrabalho em Portugal</i>	- 133 -
Tabela 51. <i>Insatisfação com o emprego atual (HAYS, 2021)</i>	- 134 -
Tabela 52. <i>Talento valoriza vs. Tipo de geração em Portugal (Ernst & Young, 2020)</i>	- 134 -
Tabela 53. <i>Profissional valorizar na escolha de uma organização (Ernst & Young, 2020)</i> .	- 135 -
Tabela 54. <i>Fatores para o profissional se manter ou sair da organização (Randstad 2019)</i>	- 136 -
Tabela 55. <i>Amostra dos entrevistados que participaram neste estudo</i>	- 153 -
Tabela 56. <i>Apresentação dos resultados por questão de investigação</i>	- 159 -
Tabela 57. <i>Peso atribuído à temática de cada questão de investigação</i>	- 160 -
Tabela 58. <i>Principais evidências e/ou tendências recolhidas nas entrevistas</i>	- 161 -
Tabela 59. <i>Apresentação dos resultados por dimensão de análise do MITEC</i>	- 167 -
Tabela 60. <i>Contribuição da pesquisa SLR para o MITEC</i>	- 179 -
Tabela 61. <i>Peso atribuído às dimensões de análise do MITEC</i>	- 181 -
Tabela 62. <i>Resultado da Investigação</i>	- 182 -

ABREVIATURAS E SIGLAS

B-ON	Biblioteca do Conhecimento <i>Online</i>
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
CD	Capacidades Dinâmicas
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CH	Capital Humano
CO	Compromisso Organizacional
DM	Dinâmicas de Monitorização
DSR	<i>Design Science Research</i>
EB	Employer Branding
EVP	<i>Employee Value Proposition</i>
GdT	Gestão de Talento
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GVT	Gestão e Valorização de Talento
IA	Inteligência Artificial
IEC	<i>International Electrotechnical Commission</i>
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LC	<i>Lean Canvas</i>
MITEC	<i>Monitoring Indicators of Talent Employees Career</i>
PdT	Perda de talento
PGdT	Profissional de Gestão de Talentos
PME	Pequenas e Médias Empresas
PRH	Profissional de Recursos Humanos
PRISMA	<i>Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses</i>
QDPI	Questões que derivam da pergunta de investigação
RBV	<i>Resource Based View</i>
RdT	Retenção de Talento
RH	Recursos Humanos
SDC	Satisfação Dinâmica de Cliente

SDT	Satisfação Dinâmica do Talento.
SHRM	<i>Society for Human Resource Management</i>
SLR	Revisão Sistemática da Literatura
SPSS	<i>Statistical Product and Service Solutions</i>
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
VAB	Valor Acrescentado Bruto
VdT	Valorização de Talento
VN	Volume de Negócios

1 INTRODUÇÃO

A globalização e a dinâmica do mundo empresarial desafiam constantemente as organizações a adotar abordagens diferenciadoras de forma a responder às ameaças e oportunidades num mercado cada vez mais competitivo (Donate, Penã & Pablo, 2016). O crescente avanço da tecnologia é outra dimensão promotora de mudanças no mercado de trabalho, sobretudo devido à transformação digital despoletada pela Indústria 4.0.

Segundo Wang, Wan, Li e Zhang (2016) a Indústria 4.0 utiliza os sistemas e tecnologias de informação para automatizar processos de promover maior interoperabilidade de dados provenientes de fontes heterogéneas. Automatizar a governação dos dados, tem demonstrado ser benéfica para a análise do Capital Humano (CH), bem como no reforço na integração de conhecimento.

Segundo o estudo *Jobs of Tomorrow Mapping Opportunity in the New Economy* (2020) realizado pela *World Economic Forum*, o relatório sobre o futuro do trabalho mostra que a Indústria 4.0 necessita de Talento com habilidades, por 1) profissionais com diversas competências e com 2) foco na aprendizagem ao longo da vida. Esta transição implica o desenvolvimento de ferramentas para monitorizar o Talento.

A Tecnologia permite ao cliente o acesso a mais informação sobre os produtos como acesso a serviços *online* globais, o que contribui para o impacto do Talento nas Pequenas e Médias Empresas (PME), exigindo profissionais com capacidade de se adaptar à mudança e a novos contextos, com capacidade para inovar e de aprender a trabalhar em conjunto com máquinas e com capacidade de operar sistemas e técnicas de produção, de forma a possuir os requisitos necessários para o desempenho de cada função (H-UTokyo Lab, 2020; Maheshwari, Gunesh, Lodorfos & Konstantopoulou, 2017; Maurya & Agarwal, 2018).

A transformação digital implica um esforço organizacional na revisão de processos, serviços e na forma tradicional de fazer negócios. Para além da evolução na digitalização é necessário rever as políticas internas, avaliar necessidades e procurar endereçar maior nível de satisfação dos seus clientes, sobretudo no mercado online no setor dos serviços, importa criar serviços digitais e prestações de serviços (Mergel, Edelmann & Haug, 2019).

No centro de toda essa envolvimento encontra-se o CH, surgindo a questão, qual o seu impacto para o negócio, mercado e marca. Face à competitividade no setor da PME e exigência no mercado dos serviços, uma organização precisa de criar uma visão estratégica e dispor de CH bem estruturado e apoiado pelas Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), podendo

tornar-se num fator de diferenciação na Era da Transformação Digital, criando abordagens para promover uma cultura de aprendizagem e de construção de conhecimento ao investir na Retenção de Talento (RdT).

Para elaborar um plano estratégico nas PME em Portugal, Lopes (2017) sugere que o profissional se envolva nos processos, nas decisões estratégicas para inovar, que aplique o conhecimento e aproveite a Transformação Digital para criar valor, porque são fundamentais numa política de Valorização de Talento (VdT), para o aumento da satisfação. O envolvimento é referido na literatura pelos autores Silva e Mahl (2018) como preponderante para a VdT, porque reforça que o compromisso do CH com a organização será maior, quanto maior for a sua perceção sobre a sua importância e valor na organização. Para uma PME a RdT também é importante devido à limitação de recursos humanos e financeiros. Segundo os autores (Steil, Penha & Bonilla, 2016) a RdT é a capacidade de uma organização manter um Talento identificado com os valores e cultura de forma a garantir o sucesso do negócio.

Quando iniciamos o estudo o foco era a RdT, mas após a leitura de artigos, decidimos mudar para VdT, porque ficou claro a necessidade de uma organização ter como propósito valorizar e reconhecer o CH e não de os “reter”, expressão que pode ser entendida como uma estratégia de controlo dos profissionais contra a sua autonomia. Ainda que a VdT seja o foco da Tese, ao longo do texto pode ser notória a presença da expressão RdT.

O conceito de Talento é central no âmbito desta Tese e será apresentado com detalhe no Capítulo II. Como definição de partida, o Talento pode ser entendido como um “conjunto de habilidades de uma pessoa, dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter e impulsos inatos, incluindo também a sua capacidade de aprender e desenvolver-se.” (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2002).

De acordo com os referenciais existentes, uma organização precisa ser proativa no desenvolvimento de estratégias para monitorizar os seus profissionais, porque um verdadeiro Talento, por norma, apresenta altos níveis de comprometimento e lealdade com a cultura e liderança. Um Talento tem de ser valorizado pela sua motivação, paixão pelo seu trabalho, produtividade, bem-estar, carreira, experiência e como aplica o seu conhecimento na criação de valor para a vantagem competitiva da organização (Cervi & Froemming, 2017; Maheshwari et al., 2017; Maurya & Agarwal, 2018).

Com o foco centrado no Talento a Gestão de Recursos Humanos (GRH) precisa reforçar as estratégias de monitorização ao CH, para mitigar o risco de perda de Talento, para quando ocorra a saída de um profissional, dispor de dados para analisar quais os factos que estiveram na origem da PdT (Maheshari et al., 2017; Tanwar & Prasad, 2016), isto é, analisar se tem

origem no interior da organização (i.e., e por conseguinte passíveis de serem revisto) ou se têm origem no exterior (i.e., e por conseguinte definidos/despoletados pelo mercado), neste caso a organização deve procurar entender o que pode ser feito para mitigar vulnerabilidades que contribuem para futuras perdas de Talento (e.g., rever o programa de VdT).

A Perda de Talento (PdT), pode implicar o aumento de custos operacionais numa organização ao nível dos: 1) processos de contratação e integração, 2) adaptação à cultura e valores, 3) geografia social, 4) aprendizagem e tempo de formar o profissional para ser autónomo, 5) elementos externos, como a crise social, pandêmica, inflação e outras (Maheshwari et al., 2017), 6) perda de conhecimento crítico e 7) perda de competitividade e experiência, ou seja, uma PME para minimizar um retrocesso na estratégia de negócio precisa de desenvolver políticas de VdT (Ferreira, Pedrosa & Calheiros, 2021; Kankanhalli, 2016; Nisula & Kianto, 2016).

A Gestão de Talento (GdT) é vista como uma prioridade nas organizações, 80% do seu sucesso espelha a harmonia do CH com a cultura, valores e estratégias, o que significa que os gestores de topo precisam de fazer uma autorreflexão sobre a importância do Talento ao nível do tipo de geração, valências e das necessidades organizacionais (Al Ariss, Cascio & Paauwe, 2014; Mousa & Ayoubi, 2019; Samson, Daft & Donnet, 2017).

O caminho para alcançar a vantagem competitiva, segundo (Shikweni, Schurik & Wyk, 2019) precisa de ser consolidada através de uma gestão financeira que permita criar ou implementar um programa de desenvolvimento personalizados para o CH (Latukha, Shagalkina, Mitskevich & Strogetskaia, 2022) alinhado com a disponibilidade financeira da organização de forma a potenciar a sua competitividade e sustentabilidade no mercado. Este tipo de programas promove atitudes, comportamentos positivos e aumenta a qualidade do desempenho.

Assumindo que “Um dos ativos mais valiosos de qualquer economia ou organização é seu CH”, segundo (Latif, Saraih & Harada, 2019) investir na criação de planos de carreira, possibilita a mobilidade (i.e., exercer novas funções ou tarefas no futuro, dentro ou fora do departamento que laboram), desenvolve novas (re)qualificações de competências, habilidades ou capacidades e o contínuo desenvolvimento pessoal e profissional (Engelman, Nodari & Froehlich, 2019). O relatório da *World Economic Forum, Towards a rekillng revolution – a future of jobs for all* (2020), indica que existem poucas abordagens para uma organização planear a transição do profissional, sendo necessário desenvolver estratégias para monitorizar proactivamente o crescimento do profissional.

A implementação de práticas de reconhecimento e recompensas, programas de *Coaching*, *Mentoring*, *feedback* e trabalho em rede pode contribuir para o aumento da satisfação, compromisso e desenvolvimento do Talento, porque permite às Microempresas e PME operarem no mercado global e competirem com *players* estabelecidos (Morethe, Swarts & Schultz, 2020; Painter-Morland, Kirk, Deslandes & Tansley, 2019; Shikweni, Schurink & Wyk, 2019).

Segundo (Kravariti & Johnston, 2019) a marca e a dimensão de uma organização já não significam ter os melhores Talentos, e que a ausência de políticas de VdT pode implicar a perda de profissionais para a concorrência ou para outro setor do mercado, o que relança a forma de monitorizar a GdT.

Para reforçar a pertinência do tema, a nível Internacional, o estudo *The CEO View of Risks and Opportunities* in 2020, realizado pela (*Conference Board Survey C-Suit Challenge*), a 1520 executivos, dos quais 740 são *Chief Executive Officer* (CEO's), indicam 19 fatores de preocupação interna nas organizações (Anexo 1), sendo a número 1, a Atração e a RdT. Grande parte dos líderes envolvidos neste estudo acreditam que o sucesso de uma organização depende da sua capacidade de reter os Talentos mais ágeis, capazes de resolver problemas complexos e que se adaptam às mudanças do mercado.

O desafio que está na base desta investigação endereça a VdT, - como pode a organização implementar políticas de valorização de Talentos através da monitorização da satisfação do profissional de forma a mitigar o risco da PdT, que pode ser expresso através da seguinte pergunta de investigação: **“Que modelo de Gestão de Talentos pode potenciar e valorizar a vantagem competitiva de uma organização em Portugal?”**

No contexto português, o foco dos estudos de RH, incidiram sobre: atração e RdT maioritariamente em grandes empresas, sendo a temática das PMEs pouco explorada (Almeida, 2009). Os autores Martins e Cruz (2019) estudaram os aspetos que fazem o CH apresentar maior grau de satisfação com uma organização, e referem a necessidade de identificar o que leva o CH a permanecer numa organização. Em Portugal, existe uma carência de estudos na temática GdT na vertente VdT, o que acaba por reforçar a pertinência desta Tese. Na seção 2.1.3 apresentamos um resumo dos estudos sobre Talento publicados nas Conferência em Portugal.

Segundo o estudo, realizado pela Instituição Robert Walters¹, em Maio de 2020, a 5500 profissionais, foram entrevistados 320 em Portugal para falar sobre o impacto do COVID19, “44% consideram que a sua produtividade aumentou a trabalhar a partir de casa, 96% querem

¹ Robert Walters, empresa de consultoria a nível global em recrutamento especializado desde 1985.

continuar com a opção do teletrabalho, 89% estão satisfeitos com o teletrabalho e 52% gostariam de teletrabalhar pelo menos uma vez por semana”.

O relatório da *World Economic Forum - The Future of jobs* (2020), aponta para a necessidade de as organizações investirem na criação de novas métricas de CH e social, através da adoção de métricas ambientais, sociais e de governança, integrando assim o conceito de Sustentabilidade nas suas práticas de GdT.

Tendo em conta o conjunto de preocupações refletidas nos estudos referenciados, é de salientar a necessidade e relevância de: 1) ter um modelo de VdT que monitorize a satisfação do CH, 2) introduzir novas métricas para identificar Talentos, 3) dispor de uma ferramenta agregadora de conhecimento e geradora de alertas sobre o estado do CH e 4) ter um sistema para medir o envolvimento do CH, mas também para mitigar o risco de PdT.

Os dados que caracterizem o problema indicam que uma organização precisa definir políticas de VdT para valorizar o CH. Perante as evidenciadas na literatura, o principal objetivo desta investigação é especificar um modelo inovador para a GVT que reforce a capacidade de monitorizar o envolvimento e satisfação do Talento, respondendo às necessidades de supervisionar e mitigar o potencial risco da perda (i.e., *Talent churn*).

Foi desenvolvido um modelo inovador de suporte à VdT centrado no profissional, para auxiliar as Microempresas e PME na monitorização da satisfação do CH, construindo uma vertente de análise que valoriza as Dinâmicas de Monitorização (DM) e Compromisso Organizacional (CO), que permite relacionar as variáveis ligadas às áreas de bem-estar, cultura, valores, mobilidade, carreira, motivação, aprendizagem, conhecimento, com o desígnio de que o modelo designado por *Monitoring Indicators of Talent Employees Career* (MITEC), possa ser adequado a qualquer tipologia de organização. A metodologia aplicada para a construção do modelo é a *Design Science Research* (DSR). A DSR tem como objetivo estudar, pesquisar e investigar o seu comportamento, tanto do ponto de vista académico como empresarial (Bayazit, 2004). O conjunto destes elementos conduziu à formulação de três questões mais concretas que derivam da pergunta de investigação. A Tabela 1 apresenta para cada questão qual o propósito e resultado que esperamos alcançar através da realização deste estudo.

Tabela 1. *Questões que derivam da pergunta de partida*

1) Quais os indicadores que permitem medir se uma organização dispõe de uma cultura que dinamiza políticas de Valorização de Talento?

Propósito: Identificar quais as influências da cultura organizacional numa política de valorização de Talento.

Resultado esperado: Projetar como a cultura organizacional pode dinamizar e valorizar o Talento.

2) Qual deve ser a abordagem de uma organização para reforçar a sua capacidade de Valorização de Talento?

Propósito: Identificar parâmetros que permitem implementar mecanismos que contribuem para melhoria da satisfação e bem-estar do Talento na organização, bem como para uma valorização efetiva do papel do Talento na organização.

Resultado esperado: Dispor de informação sobre como promover a satisfação e o bem-estar do Talento e consequentemente o autorregulação ou auto-consciencialização (*Self-awareness*) do empenho da organização.

3) A implementação de mecanismos de monitorização e Valorização de Talento pode contribuir para reforçar práticas de gestão de recursos humanos inovadoras?

Propósito: Identificar processos de monitorização e valorização do Talento para reforço de boas práticas de gestão dos recursos humanos na organização

Resultado esperado: Criar um mecanismo para mitigar risco de perda de um Talento.

Nota. Elaboração Própria.

Para responder às três questões foi realizada uma recolha de dados através dos métodos mistos de investigação (i.e., pesquisa de mercado qualitativa e quantitativa), junto das tipologias, Microempresas e PME em Portugal, na área de Lisboa, no setor dos serviços. No futuro pretendemos operacionalizar e implementar em contexto real, através do desenvolvimento de um projeto piloto, em pelo menos duas Microempresas ou PME, durante o período mínimo de 12 meses, para analisar os resultados obtidos.

A presente Tese de Doutoramento, subordinada ao tema GdT, encontra-se organizada em sete Capítulos, com o foco na VdT, assente na forma de apresentação da metodologia DSR. Esta estrutura pretende evidenciar o trabalho de investigação realizado com vista a identificar necessidades, sugestões e oportunidades na literatura consultada.

Capítulo II: Revisão da literatura com um enquadramento aos referenciais teóricos que sustentam o tema da Tese. Contempla também uma pesquisa sobre sugestões identificadas na literatura sobre os conceitos, *Gamification*, Capacidades Dinâmicas, Retenção de Talento e o Modelo de suporte aos Recursos Humanos que vão ser determinantes para a construção do modelo.

Capítulo III: Apresenta a metodologia que assenta em três vetores metodológicos de investigação, o primeiro estudo *Design Science Research*, onde se demonstra a utilização da

metodologia, procedimentos e a sua aplicação para a construção do modelo. O segundo estudo, utilizamos o método *Systematic Literature Review*, para auferir da pertinência do tema, sintetizar o conhecimento sobre a temática e apresentar os resultados obtidos, sistematizados num diagrama sobre os conceitos que serviram de base para o MITEC, nomeadamente, *Gamification* e Capacidades Dinâmicas apresentados no Capítulo IV. O terceiro estudo, apresentação da metodologia métodos mistos (i.e., Questionário e Entrevistas), utilizado para avaliar a pertinência do estudo e a sua aplicação, no Capítulo VI serão apresentados os resultados do estudo, com o objetivo de validar os resultados da análise ao MITEC.

Capítulo IV: Apresenta o *Design*, desenvolvimento e Modelo MITEC. Sobre o *Design*, inicia com a apresentação dos conceitos, *Gamification* e Capacidades Dinâmicas que serviram para a construção do modelo, apresentamos a definição dos conceitos do autor, o processo e as diretrizes de construção do modelo segundo a DSR, a síntese das sugestões identificadas na revisão da literatura, utilizadas para a construção e os critérios de avaliação do modelo. Já sobre apresentação do Modelo MITEC, evidenciamos os pilares, arquitetura conceptual e o modelo que fundamenta o desenvolvimento da investigação.

Capítulo V: Apresenta a demonstração do Modelo MITEC e sua aplicação organizacional enquadrada à Teoria da Gestão, demonstração do Processo de Negócios Padronizado (BPMN), do modelo e a abordagem inovadora desenvolvida no MITEC, com a aplicação dos conceitos *Gamification*, *Dashboards*, Auto-consciencialização (*Self-awareness*) e Autorregulação. É também apresentado o *Lean Canvas* (LC) do MITEC porque permite ter uma visão consolidada sobre o âmbito, objetivos e desafios endereçados nesta Tese de investigação.

Capítulo VI: Validação da proposta final do modelo com a apresentação da população alvo de estudo, análise e tratamento dos dados e conclusão do estudo objeto desta Tese.

Capítulo VII: Revisão do enquadramento da Tese, análise de discussão dos resultados e linhas de investigação futura - apresenta as respostas à questão de investigação e as limitações e recomendações de investigação futura relacionadas com o tema.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste Capítulo apresentamos a revisão da literatura que constitui a base teórica e conceptual fundamental para o desenvolvimento do modelo desta Tese. A revisão da literatura está dividida em duas partes, a primeira apresenta o conceito Talento: subdividido em três temáticas, 1) Desafios na GdT, 2) GdT que está subdividido em dois tópicos, 2.1) descrição do Ciclo de GdT (i.e., atração, desenvolvimento e retenção de Talento) e 2.2) apresentação de conceitos mais abrangentes dos RH: GRH, Práticas, Funções e Competências de um GRH, e apresenta o Modelo de RH para suporte de Talentos, 3) Estudos realizados na ótica da GdT em Portugal nos últimos anos.

A segunda parte foca-se nas sugestões identificadas que o modelo pretende monitorizar sobre a satisfação do profissional, a partir do qual começamos a desenhar o modelo: - na revisão sistemática os conceitos *Employer Branding* (EB), *Gamification* e Capacidades Dinâmicas (CD), utilizou-se o método designado *Systematic Literature Review* (SLR), sobre 30 artigos (Capítulo III, estudo II), que seguem o modelo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). Dos artigos recolhidos na SLR também conseguimos recolher as sugestões para o modelo sobre o conceito RdT, já a abordagem Modelo de RH para suporte de Talentos foi realizada através da pesquisa tradicional, onde fizemos o levantamento das sugestões para o MITEC.

2.1 TALENTO

Identificar a primeira definição de Talento constitui um desafio. O termo foi utilizado na literatura empresarial nos anos 70, referido como desperdício de Talento (Ritterbush, 1972). Na década 90 Hoad (1993), indica que o termo “Talento” evoluiu de “habilidade natural de um indivíduo para capacidade cognitiva de uma pessoa”.

Em 2000, surge aquela que para nós foi a primeira definição como tal referenciada na literatura, Gagne (2000) define que o Talento emerge como uma consequência de experiência adquirida e da capacidade de aprendizagem de um indivíduo.

Nessa sequência Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2001) destacam, que o Talento pode ser conceptualizado como a soma das capacidades de um individuo, nomeadamente a sua experiência, inteligência, conhecimento, personalidade, compromisso e de desenvolvimento de novas competências.

Da revisão sistemática efetuada sobre o Talento (Capítulo III, estudo II), identificámos diversas referências associadas (i.e., *Talent Acquisition, Retention, Engagement and*

Management, Talent Attraction, Talent Management, Talent Development, Talent Competences, Talent Selection e Talent Analytics). Estas referências foram recolhidas através de um método de análise quantitativa (i.e., número de repetições de *keywords* e conceitos apresentados nos artigos sobre a área do conhecimento). Dos artigos recolhidos, só identificámos uma nova definição sobre Talento. Face a este contexto, apresentamos as definições que os autores dos artigos fizeram referência. Na pesquisa realizada na base de dados *Google Scholar e Researchgate*, concluímos que nos últimos 5 anos não foram apresentadas novas definições sobre Talento. A Tabela 2 apresenta as definições extraídas da literatura e da pesquisa nas bases de dados online.

Tabela 2. *Definição do conceito Talento*

Conceito	Definições de conceitos	Referência
Talento	Ulrich e Smallwood (2012) Especialistas de elevado potencial e futuros líderes, pelo que investir no Talento significa investir na próxima geração.	
	Schiemann [34] Conhecimento coletivo, adquirido através de um conjunto de experiências, capacidades, competências, valores, hábitos e comportamentos utilizados para cumprir a missão de uma organização.	Artigo [22] da SLR
	Nafei (2015) Consiste nas capacidades, experiência, conhecimento, inteligência e qualificações de um indivíduo, assim como na sua capacidade de aprender e crescer.	
	Monteiro, Santos, Reis, Sampaio, Sousa, Martinho, Sousa e Au-Yong-Oliveira (2020) Representa o conjunto de conhecimentos, competências e experiência que a pessoa tem e que se reflete no seu trabalho.	Artigo [27] da SLR
	Ulrich (2008) Produto da multiplicação entre os fatores da competência, comprometimento e contribuição.	Pesquisa nas
	Baharin e Abdullah (2011) Elemento capaz de gerar vantagem competitiva para uma organização, talentoso e comprometido com a organização que promove a produtividade, inovação e a criatividade como um fator fundamental para o crescimento sustentado de uma organização.	bases de dados <i>online</i> (i.e., <i>Google Scholar e Researchgate</i>)

Conceito	Definições de conceitos	Referência
	Dries (2013) Indivíduos que para além de apresentar um alto desempenho, encontram-se completamente alinhados com os valores e cultura de uma organização.	
	Armstrong e Taylor (2014) Característica dos indivíduos que demonstram potencial e que fazem a diferença numa organização através das suas habilidades e do seu desempenho.	
	Foster (2015) Conjunto de conhecimento, capacidade ou competências que um indivíduo ou organização percecionam como valor.	
	Van der Sluis (2018) Habilidade ou capacidade possuída pelo profissional, reconhecida pelos gestores e que potenciam a missão e objetivos da organização.	

Nota. Elaboração Própria.

Segundo Olonade e Omotoye (2020) o contínuo investimento no desenvolvimento do Talento influencia de forma positiva o desempenho, produtividade e o bem-estar. Por outro lado, quando não se investe, o profissional pode apresentar sinais de desmotivação e maior dificuldade em cumprir os objetivos.

2.1.1 DESAFIOS NA GESTÃO DE TALENTO

Desafios e custos para uma organização

A competitividade que uma organização enfrenta diariamente, cria um desafio na identificação de Talentos. A ausência de profissionais que se identifiquem com a organização pode originar uma quebra no negócio, produtividade, faturação e um aumento na rotatividade dos recursos (Morrison, 2014).

Neste sentido importa perceber quais os tipos de rotatividade que existem numa organização, a saída voluntária, consiste na cessação por parte de uma organização na relação contratual com o profissional na qual podem estar refletidas diferentes níveis de variáveis: psicológicas (i.e., contrato, satisfação laboral, compromisso organizacional (CO), e insegurança laboral), económicas (i.e., pagamentos, oportunidades externas, formação e dimensão da organização) e demográficas (i.e., idade e antiguidade) (Morrell, Loan-Clarke & Wilkinson, 2004; Perez, 2011). A saída involuntária ocorre quando o profissional toma a iniciativa de

deixar de pertencer à organização por iniciativa própria. A intenção de saída (i.e., *Turnover*), reflete o interesse em mudar de organização dentro de um período de tempo (Perez, 2011).

Neste sentido, é importante prever o desgaste do CH e analisar caso a caso a decisão de retenção, porque, a saída intencional significa custos, relacionados com a rotatividade em termos diretos como indiretos, a Tabela 3 resume (Morrell, 2004).

Tabela 3. *Custos diretos e indiretos com a rotatividade de um Talento, segundo Morrell*

Custos diretos	Custos Indiretos
a) Substituição	a) Motivação
b) Recrutamento e Seleção	b) Pressão sobre o pessoal
c) Pessoal Temporário	c) Custos de aprendizagem (*)
d) Tempo de Gestão	d) Qualidade dos produtos /serviço
	e) Memória organizacional (*)

Nota. Adaptado Morrell (2004).

(*) A dimensão custos de aprendizagem e memória organizacional de Morrell (2004), correspondem àquilo que Levy (2011), designa de conhecimento interno.

Tal como Asrar-ul-Haq e Anwarb (2018), destacam, o risco da perda (i.e., *Talent churn*), significa que o Talento deixou uma organização, está interligado com os sentimentos de insatisfação, impacto no desempenho a nível de desempenho individual como organizacional e o aumento da taxa de rotatividade.

Perfil de um Profissional vs Talento

Sendo o foco da Tese o Talento, a Tabela 4 apresenta quais as diferenças entre Profissional e Talento verificadas na literatura, segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2007).

Tabela 4. *Diferenças entre Profissional vs. Talento*

Profissional	Talento
Médio desempenho	Elevado de desempenho
Média Rentabilidade	Elevada Rentabilidade
Lealdade	Lealdade a si, à equipa e projetos
Estabilidade (e.g., procura)	Procura ação e novos desafios internos
“Eu preciso da empresa”	“A empresa precisa de mim”
Reativos	Proactivo e autónomo
Confiança (e.g., nível médio)	Confiança (e.g., nível alto)
Dificulta a mudança	Adapta-se à mudança
Foco no dinheiro e função	Foco no crescimento

Nota. Adaptado de Câmara et al., (2007, p. 702).

O objetivo desta Tabela pretende evidenciar as características de cada indivíduo. Já Ulrich e Smallwood (2012) descrevem Talento como um profissional de elevado potencial, se tiver quatro características no seu perfil: 1) ambicioso e dedicado, 2) competências necessárias e a capacidade de aprender com os erros, 3) revela agilidade mental, face à mudança e na relação com os colegas e 4) demonstra as suas conquistas, sucesso e capacidade de responder a novos desafios.

Identificação de um Talento

Segundo Pereira (2015) é difícil identificar profissionais com conhecimento e competências que se destacam, mas para serem identificados, o Profissional de Recursos Humanos (PRH) necessita de uma ferramenta para analisar e identificar um Talento. Uma das fases para identificar um Talento é através do recrutamento externo ou interno.

A nível externo, na fase de identificação e escolha de candidatos existe um conjunto de métodos e técnicas que ajuda no processo de tomada de decisão e seleção: 1) Análise do *Curriculum Vitae* - resumo do perfil académico e experiência profissional (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2010), 2) Entrevista de Seleção - podem ser estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas, em que o avaliador faz questões ao candidato para avaliar se tem o perfil indicado para a posição, 3) Testes de Personalidade – categorizado por Testes Projetivos, faz uma avaliação de acordo com as diferentes perspetivas de personalidade que se pretende avaliar e o Modelo *Big Five* (i.e., Extroversão, Sociabilidade, Conscienciosidade, Neuroticismo e Abertura à Experiência) composto por cinco dimensões de personalidade que contemplam o contexto cultural e dimensões que explicam atitudes e comportamentos como o desempenho futuro (Salgado, 2017), 4) Testes de Capacidade – aptidão (i.e., se tem capacidade de desempenhar a função), capacidade (i.e., raciocínio indutivo, capacidade numérica, atenção e memória) e inteligência emocional (i.e., capacidade de conciliar a razão com emoção) (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007), 5) Testes de Amostras de Trabalho e Simulações – realizar testes em contexto profissional para demonstrar a capacidade de executar tarefas, 6) Referências – premiar o profissional por ter indicado alguém que acabou por ser o escolhido para ocupar uma vaga na sua organização e 7) *Assessment Center* – avaliar e observar os seus comportamentos em contexto de simulação de trabalho e quais as competências utilizadas para a concretização das tarefas propostas (Cunha et al., 2010).

A nível interno significa aproveitar o CH existente, contudo este processo é considerado reativo porque só quando se verifica a necessidade de preencher uma posição (i.e., para um negócio ou projeto) é que se inicia (Camara et al., 2016).

Ferramenta para identificar um Profissional ou Talento a nível interno

A Figura 1 apresenta a Matriz *McKinsey* composta por nove blocos, surgiu na década de 1970 (GE – McKinsey, 2008). A matriz proporciona ao PRH uma visão geral do Talento e qual o seu impacto numa organização, porque permite: 1) identificar as necessidades do profissional para ganhar autonomia profissional e melhorar a produtividade no seu trabalho, 2) verificar os profissionais mais motivados, 3) reconhecer quem valorizar ou reter (Camara et al., 2013; Martin, 2015).

Figura 1. Identificação de Talento, McKinsey (2008)

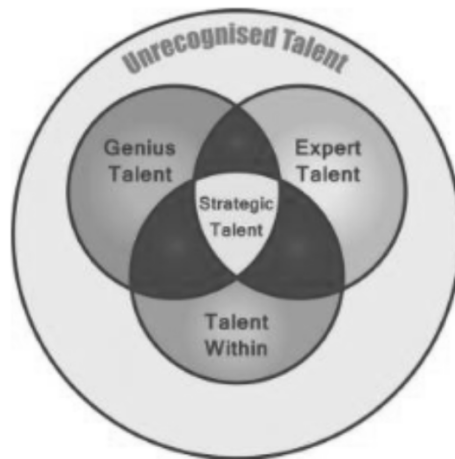
Alto	<p>4. Enigma</p> <p>(Alto potencial com baixo desempenho)</p> <p>Intervenção necessária</p>	<p>2. Futura Estrela em crescimento</p> <p>(Alto potencial, talento valorizado)</p> <p>Desafiar, recompensar e reconhecer</p>	<p>1. Futuros Líderes</p> <p>(Talentos-chave, sucessores)</p> <p>Recompensar, Reconhecer e desenvolver</p>
Médio	<p>8. Dilema</p> <p>(Provavelmente precisam de ser desafiados para melhorar a sua performance)</p>	<p>6. Colaboradores-chave</p> <p>Motivar, comprometer, compensar</p>	<p>3. Futura Estrela</p> <p>(Forte contributo)</p> <p>Recompensar, crescer e motivar</p>
Baixo	<p>9. Iceberg</p> <p>(Atingiu o potencial máximo e apresenta baixa performance; pode estar há pouco tempo na função)</p> <p>Intervenção necessária</p>	<p>7. Efetivos</p> <p>(Talentos especializados podem ter atingido o seu potencial de carreira)</p> <p>Comprometer, motivar</p>	<p>5. Confiáveis</p> <p>(Talentos especializados, atingiu o seu potencial de carreira; Ajudam a desenvolver os outros)</p> <p>Retêr, compensar</p>
	Baixo	Médio	Alto

Na matriz também permite verificar quais os departamentos mais fortes e quais os que carecem de maior investimento ou suporte para evoluir (Sousa & Calmeiro, 2022).

Segmentar o Talento

Encontramos na literatura duas formas de segmentar o Talento, a Figura 2 Foster, Moore e Stokes (2013) conceptualizaram o modelo - *Boundaryless Talent Management* (BTM) – permite que uma organização desenvolva o seu Talento potencial, alinhando as necessidades do profissional com as da organização, o que lança um desafio para a GdT, ter de aprender a gerir cada Talento de uma forma única de acordo com o seu perfil.

Figura 2. Modelo *Boundaryless Talent Management*, Foster, Moore e Stokes (2013)



Os autores definem Talento em cinco tipos: 1) “*Strategic Talent*”: considerado fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização, 2) “*Talent Within*”: características intrínsecas mas reconhecido, ainda que não seja considerado estratégico, 3) “*Expert Talent*”: indivíduo com elevado grau de conhecimento e experiência numa determinada área, e que pode vir a ser considerado estratégico se tiver real impacto no negócio, 4) “*Genius Talent*”: tem uma capacidade ou competência única que é difícil ser replicada e 5) “*Unrecognized Talent*”: ainda não foi identificado devido às práticas atuais que uma organização dispõe para identificar e selecionar Talento.

Segundo Camara et al., (2016) sugere que se identifique e segmente o Talento de acordo com o seu valor para a organização e apresenta quatro tipos: 1) “Estratégico”: posições-chave responsáveis pela criação da vantagem competitiva, 2) “*Core*”, funções centrais para o *core business* e com vasto leque de conhecimento e aptidões estratégicas, 3) “Requisito”, posições não estratégicas relacionadas com as necessidades gerais de uma organização podendo recorrer a prestadores de serviços de outsourcing e 4) “Não *core*”, profissional que ajuda o funcionamento mas não é estratégico para a criação de valor.

2.1.2 GESTÃO DE TALENTO

Tarique e Schuler (2010) definem GdT como um método sistemático para a GRH, que alinha a estratégia de uma organização com a atração e RdT (Tatoglu, Glaister & Demirbag, 2016). A GdT identifica funções e profissionais chave que representem uma vantagem competitiva para a organização (Mihalcea, 2017). É uma componente estratégica, que a longo prazo beneficia a organização ao nível da redução de custos operacionais, promove a sustentabilidade do negócio e é vista como uma forma eficaz de assegurar o compromisso do CH com uma organização (Pandita & Ray, 2018).

Como a crescente evolução da GdT, Williamson (2011) define que as atividades que sustentam o sistema de GdT são: 1) Diferenciação: reconhecer quem é Talento vs. Profissional, 2) Avaliação e Classificação: analisar pontos fortes e fracos do Talento, 3) Competências Comportamentais: preparar o Talento para desenvolver um conjunto de competências comportamentais e 4) Transparência: a organização precisa ser honesta, credível e transmitir ou disponibilizar o seu *feedback* e os autores Purwanto, Asbari, Prameswari e Ramdan (2020) sugerem que se adicione também o planeamento e implementação de estratégias de desenvolvimento de Talentos para permitir alcançar ganhos de produtividade de acordo com as necessidades de uma organização.

A Tabela 5 apresenta as tarefas que um Profissional de Gestão de Talento (PGdT) executa no seu trabalho tendo em vista alcançar os objetivos de negócio Uren (2011) e Ulrich (2020).

Tabela 5. *Tarefas profissionais de GdT*

Gestão de Talento	Uren (2011)	Ulrich (2020)
Analisar o mercado	✓	
Apresentar desafios de forma regular	✓	
Compreender o contexto do profissional e os seus desafios	✓	
Conhecer perfil do Talento (pessoal, psicológico e emocional)	✓	
Corresponder aos benefícios que o profissional pretende	✓	
Definir plano de desenvolvimento e experiência a oferecer	✓	✓
Desenvolver ferramentas para identificação de Talento	✓	
Evoluir processos de identificação de Talento	✓	
Identificar focos de conflito entre o Talento e colegas e chefia	✓	
Identificar necessidades dos Talentos	✓	
Identificar onde o Talento gera mais valor	✓	
Identificar vantagem competitiva de uma organização	✓	
Manter o foco onde uma organização é diferenciadora	✓	
Aquisição e Talento		✓
Comunicação com os profissionais		✓
Criação de uma cultura de experiência		✓
Gestão da Performance		✓
Gestão de Carreiras e Promoções		✓
Gestão de saídas de profissionais		✓
Monitorização do <i>engagement</i> dos profissionais		✓
Retenção dos profissionais		✓

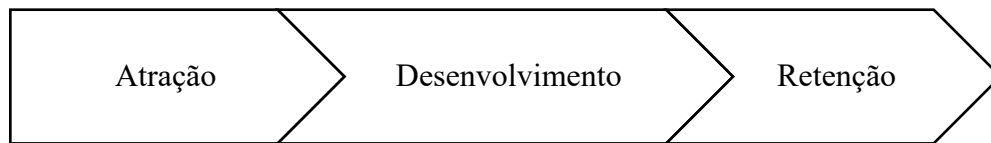
Nota. Elaboração Própria.

O objetivo desta Tabela é mostrar a evolução de conceitos, observando-se que as designações alteraram, mas os objetivos finais são praticamente os mesmos. A GdT precisa de utilizar uma abordagem estruturada, para que cada profissional possa ser potenciado a alcançar o patamar de Talento. Para que ocorra este processo é necessário criar um conjunto de oportunidades internas (e.g., formação, carreira, mobilidade, outras), de forma imparcial, incentivando os profissionais a aumentar o seu vínculo afetivo numa organização (Alves, Santos, Reis, Martinho, Martinho, Sampaio, Sousa & Au-Yong-Oliveira, 2020; Purwanto et al., 2020).

2.1.2.1 CICLO DE GESTÃO DE TALENTO.

A Figura 3, de acordo com a literatura, o ciclo de GdT, segundo Sadath (2013) é um processo baseado em três fases que interrelacionam entre si: 1) Atração de Talento, 2) Desenvolvimento de Talento e 3) Retenção de Talentos, pelo que a GdT deve identificar, avaliar e selecionar estratégias para cada profissional.

Figura 3. *Ciclo de Gestão de Talentos*



Nota. Adaptado de Sadath (2013).

Para a GdT importa analisar os seguintes fatores: volatilidade do mercado de trabalho (i.e., fenómeno atual de elevada mobilidade), avanços tecnológicos e a diversidade dos profissionais para conseguirem corresponder à satisfação dos clientes (Chakraborty & Biswas, 2019; Cismaru & Iunius, 2019; Whysall et al., 2019, p. 118). A Tabela 6 ilustra um conjunto de práticas utilizadas nas três fases do ciclo importantes para a organização (Stahl, Bjorkman, Farndale, Morris, Paauwe & Stiles, 2012).

Tabela 6. *Práticas no ciclo de GdT*

Ciclo vs. Práticas	(Stahl et al., 2012)
Identificar e atrair Talento	
Identificação do Talento	✓
Contratação Seletiva	✓
Relação próxima com universidades	✓
Proposta de valor de marca empregador	✓
Alinhamento com a Cultura	✓
Base de dados de Talento	✓

Ciclo vs. Práticas	(Stahl et al., 2012)
Desenvolvimento	
Cultura de desenvolvimento	✓
Promoção Interna	✓
Avaliação e Feedback	✓
Planos de Formação	✓
Mobilidade	✓
Rotação de funções	✓
<i>Coaching e Mentoring</i>	✓
Rotatividade	✓
Retenção	
Monitorização de Turnover	✓
Remuneração	✓
Planos de Carreira	✓
Trabalho Flexível	✓
Programas de Inclusão	✓

Nota. Adaptado de Stahl et al., (2012).

O objetivo desta Tabela evidencia por ciclo cada prática que pode ser utilizada numa organização. Foram evidenciados quatro desafios na implementação de práticas de GdT, procura de estratégias de envolvimento dos profissionais (Morethe, Swarts & Schultz, 2020), expansão geográfica e disponibilização de talentos globais (Shikweni, Schurink & Wyk, 2019) e aferir qual a influência que os fatores (e.g., relações interpessoais, recompensas, ambiente de trabalho, progressão de carreira), causam no comprometimento do profissional (Aina & Atan, 2020), o que evidencia a necessidade da GdT reformular a sua estratégia de VdT.

Para a GdT Cook (2021) sugere a criação de métricas com o objetivo de avaliar o índice de rotatividade, comparar saídas voluntárias e involuntárias, identificar os principais motivos da saída dos profissionais (i.e., remuneração, promoções, aumentos salariais, desempenho e formação) para entender tendências ou prevenir situações de risco de PdT. Já Mayo (2018) sugere que as métricas de RdT podem estar associadas à percentagem de Talentos perdidos para outras organizações num período de tempo, por falta de oportunidade ou de não identificação com a cultura.

2.1.2.1.1 ATRAÇÃO DE TALENTO.

Atrair o Talento consiste em encontrar o profissional com os requisitos certos (Cardoso, 2016). Os autores Stahl et al., e Barros, apresentam duas formas de uma organização se

distinguir da concorrência, 1) ser atrativas e com capacidade de atrair profissionais e 2) concentrar-se em atrair ou recrutar estudantes com potencial (Barros, 2017; Stahl et al., 2012).

Já Čič E Žižek (2017) indica que atração são as atividades desenvolvidas para captar candidatos de alto potencial até ao momento da sua integração na organização. Uma organização precisa elaborar uma proposta de valor personalizada, através da criação de planos de carreira e sucessão, desenvolvimento de capacidades e competências inovadoras (Barros, 2017; Ulrich, 2020). Este processo deve ser contínuo e institucionalizar-se nos processos internos com suporte da gestão de topo e segundo Cardoso (2016, p. 27) a proposta deve ser composta por valores e fatores (i.e., realização, crescimento, reconhecimento familiar, reconhecimento profissional, qual o contributo para a sociedade, qual o poder e sucesso que pode alcançar) e ter um plano de desenvolvimento de competências, progresso e sucessão de carreira.

2.1.2.1.2 DESENVOLVIMENTO DE TALENTO.

Para uma organização ser competitiva e estar preparada para responder aos desafios e requisitos dos clientes necessita de investir na formação dos seus profissionais (Ferreira, Nunes, Duarte & Martinez, 2015; Nascimento, 2015), para isso acontecer, a GdT necessita de observar e entender qual o estado do Talento e avaliar se o profissional necessita de ter formação (Meyers & Van Woerkom, 2014).

Os autores Garavan, Carbery e Rock (2012) identificaram quatro programas que as organizações podem utilizar para desenvolver Talentos: 1) Programas Formais (i.e., melhorar competências e comportamentos, ao nível do desenvolvimento pessoal, feedback e com o foco nas ações), 2) Relações (i.e., ajudar os Talentos a ver as situações por outra perspetiva, através de técnicas como o *coaching*, *mentoring* e desenvolvimento de carreira), 3) Experiências de desenvolvimento (i.e., através da aprendizagem o Talento desenvolve diferentes funções, adquire novas competências através da mobilidade interna) e 4) Desenvolvimento Informal (i.e., sem qualquer tipo de planeamento e de forma não intencional, pode ocorrer através do *networking*).

Para Mohammed, Baig e Gururajan (2018) o desenvolvimento do Talento implica oferecer experiências desafiantes, evidenciar as melhores práticas e partilha de soluções através das estratégias de *Knowledge Management* (Barros, 2017). Para estes autores o desenvolvimento de liderança também é um processo fundamental porque permite gerar valores intrínsecos e de bem-estar para o profissional, auxilia no alcance da sustentabilidade organizacional, aumento da eficácia e que incluem desafios internacionais. Esta realidade vem

expor a necessidade de desenvolver profissionais com as competências exigidas pelo setor onde estão integrados (Karacay, 2018).

Para os autores Fuller, Raman, Wallenstein e De Chalendar (2019) os gestores de topo precisam de priorizar o desenvolvimento dos profissionais, criar oportunidade de mobilidade e partilha de informação com base em fóruns de sugestão (Kampkötter, Harbring & Sliwka, 2018) para que possa ser potenciando um ambiente de aprendizagem contínua na criação de valor e crescimento organizacional (Baharin & Hanafi, 2018).

Ferramentas para avaliar o desempenho do Talento

As ferramentas de avaliação de desempenho servem para avaliar lacunas, potencial e valências, e ajudam a compreender quem são os Talentos (Cappelli & Keller, 2014). Contudo, a avaliação de desempenho é um processo suscetível ao erro e que pode conduzir ou potenciar situações de injustiça. É sugerido que se alie o processo de disponibilizar feedback para o profissional ter mais autoconsciência sobre o seu desempenho (O'Connor & Crowley-Henry, 2017).

A avaliação é um processo que acarreta riscos, podendo originar dilemas éticos, condicionar os relacionamentos interpessoais e acrescentar maior responsabilidade ou pressão no Talento para superar o nível definido pela organização e para o profissional pode alavancar níveis de desmotivação, desinteresse e sentimento de injustiça pela falta de reconhecimento (Painter-Morland, Kirk, Deslandes & Tansley, 2019).

2.1.2.1.3 RETENÇÃO DE TALENTO.

“Uma estratégia de retenção visa garantir que o Talento detentor de conhecimento e competências nucleares ao negócio, não sai da organização, reduzindo os níveis de rotatividade laboral” Armstrong (2016, p. 234), já Cardoso (2016) sugere que a RdT favorece o comprometimento (i.e., *engagement* associado ao compromisso e envolvimento na organização) como forma de superar as expectativas pretendidas pela organização ao nível da inovação, produtividade e desempenho.

Associada a este tipo de comprometimento, surgem dois tipos de benefícios (i.e., monetários ou não monetários) oferecidos pela organização como forma de gratificar o trabalho realizado do profissional, 1) compensação monetária – de valor material, (e.g., comissões, prémios, subsídios, viaturas e planos de pensão) e 2) compensação não monetária – de valor intangível, que se materializa pela satisfação e valor individual, (e.g., reputação, reconhecimento, oportunidades de progressão e desenvolvimento profissional) (Cardoso, 2016).

Os autores Oehler e Christopher (2018) identificaram que um profissional que está comprometido com uma organização, envolve-se nos desafios, tem orgulho de a representar, fala de forma positiva, têm níveis de motivação elevados, procura contribuir com o seu melhor no alcance dos objetivos de negócio, contudo os autores (Bindhya & Harikumar, 2020) alertam que o oposto também sucede, quando sente que não é valorizado ou reconhecido, isto é, quando tem consciência do seu valor para a organização através do desempenho das suas funções e para o mercado demonstrando competências no desenvolvimento do negócio, o que acaba por resultar na procura por novas oportunidades de trabalho. Nos artigos referenciados no SLR (Capítulo III, estudo II), na Tabela 7 foi possível apresentar de forma sintética, quais as vantagens de uma organização que retém o seu Talento (Bindhya & Harikumar, 2020).

Tabela 7. *Vantagens de uma organização que conseguem reter o seu talento*

Vantagens da Retenção de Talentos
1) Produtividade e <i>engagement</i> dos profissionais
2) Profissionais sentem-se bem com a organização
3) Melhorar a retenção de talentos
4) Profissionais concentram-se nas metas organizacionais
5) Existe uma melhor relação empregador-empregado
6) Minimizar a perda de profissionais talentosos e qualificados

Nota. Elaboração Própria.

O objetivo desta Tabela é evidenciar quais os benefícios para uma organização que acompanha os seus Talentos. Na Tabela 8 destacamos os fatores de RdT apresentados por Branham (2002), Hausknecht, John e Rodda, Julianne e Howard, Michael (2009), e quais os identificados na revisão sistemática realizada em 2021 que impactam o profissional a permanecer numa organização.

Tabela 8. *Fatores de retenção de talentos*

(Branham, 2002) ²	(Hausknecht et al., 2009)	Fatores Retenção Talento	Artigo (anexo 2)
Avaliação de desempenho	Constitutivos	Aprendizagem e desenvolvimento	[13]
Cultura Organizacional	Compromisso	Avaliação de Desempenho	[12]
Recompensas	Falta de alternativas	Competências	[12]
Recrutamento e Seleção	Influências externas	Cultura Organizacional	[11]
Socialização	Investimento	Digitalização de espaços	[25]

² Foi considerada esta referência bibliográfica como das primeiras a falar sobre o tema, e o objetivo da Tabela é evidenciar a evolução do tema e dos indicadores em análise.

(Branham, 2002) ²	(Hausknecht et al., 2009)	Fatores Retenção Talento	Artigo (anexo 2)
Treinamento e desenvolvimento	Justiça	Liderança	[13]
	Localização	Mecanismos de <i>Feedback</i>	[12]
	Oportunidades de carreira	Mentoria reversa	[3]
	Orgulho na organização	Performance e Potencial	[12]
	Recompensas	Plano de progressão na carreira	[13]
	Satisfação com o trabalho	Plano de Sucessão	[17]
	Trabalho flexível	Responsabilidade e autonomia	[12]
		Sistema de comunicação aberto	[17]
		Tecnologia	[5]

Nota. Elaboração Própria.

Analisando esta Tabela é possível verificar as diferenças após quase duas décadas de evolução humana e científica. Quando uma organização reconhece o profissional como um Talento, a GdT necessita de desenvolver uma estratégia de benefícios (Cristani & Fumagalli, 2017) e de acompanhamento, de forma a influenciar a sua retenção (Pandita & Ray, 2018). Contudo os autores Rodríguez-Sánchez, José-Luis e Gonzalez-Torres, Thais e Montero-Navarro, Antonio e Gallego-Losada e Rocío (2020) alertam que o profissional hoje procura outro tipo de benefícios que lhe permita estar feliz e ter um maior equilíbrio entre vida pessoal vs. profissional (e.g., bem-estar, satisfação física, mental e social) (Monteiro et al., 2020) o que obriga a GdT a rever sistematicamente as suas estratégias, definir planos de sucessão, procurar jovens profissionais com qualificações ajustadas às necessidades de negócio, planear oportunidades regulares de formação e aprendizagem e definir novas formas de reconhecimento do profissional (Gourova & Gourova, 2017; Martins, Gomes & Santos 2019; Monteiro et al., 2020).

2.1.2.2 GESTÃO, RECURSOS HUMANOS E MODELO.

O desenvolvimento desta Tese parte da base das Teorias da Gestão, que segundo Fayol (1968), enfatiza que uma organização é caracterizada pela estrutura organizacional e pela eficiência e define os cinco principais pilares/funções da administração: Planeamento, Organização, Coordenação, Comandar e Controlar. Segundo Barnard (1938), uma organização

é um sistema cooperativo formado por CH com um propósito em comum e que possui capacidades para desenvolver a organização continuamente. Embora as Teorias de Gestão tenham sido desenvolvidas no final dos anos 60 (Fayol, 1968) ainda se encontram atuais nos dias de hoje.

Porter, em 1979, define que: “O objetivo da estratégia competitiva para uma unidade de negócio numa indústria é encontrar uma posição na indústria onde a organização se possa defender melhor contra estas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor”³. Na década de 90 Porter afirma que “o desafio de uma organização passa por redirecionar o Talento e energia para a construção de negócios com fins lucrativos” (Porter, 1995) e reafirma “uma organização com vantagem competitiva, é aquela que ajusta a sua estratégia e atividades às expectativas dos seus clientes” (Porter, 1996). A Tabela 9 apresenta os conceitos relacionados com gestão, políticas e objetivos dos RH.

Tabela 9. *Definições científicas relacionados com a evolução da GRH*

Conceito	Definições de conceitos
Gestão de Recursos Humanos	Pfeffer (1998) Sistema de práticas de RH que inclui atividades como o recrutamento e seleção, análise de funções, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, gestão e avaliação do desempenho e a compensação.
	Rodrigues e Veloso (2013) Suporte para a inovação, onde os profissionais colocam as competências e criatividade ao serviço de uma organização para inovar.
	Allui e Sahni (2016) Objetivos estratégicos de uma organização nas políticas de RH para alcançar a vantagem competitiva.
	Tafti, Mahmoudsalehi e Amiri (2017) Os RH devem ter especial atenção os profissionais com Talento e capacidades.
Políticas de Recursos Humanos	Veloso (2007) O impacto da GRH, surge como resposta aos desafios organizacionais, reconhecendo que o comportamento do Talento afeta os resultados do seu departamento e da organização.
	Santos e Mariano (2012) As estratégias, políticas e práticas de RH são fundamentais para alcançar a sustentabilidade do negócio, clima

³ Michael Porter foi o primeiro autor a definir o conceito de vantagem competitiva em 1979 no seu artigo “*How Competitive Forces Shape Strategy.*”

Conceito	Definições de conceitos
	<p>organizacional e o desenvolvimento de competências e habilidade sem descurar o crescimento do profissional, como os objetivos do negócio.</p> <p>Rego et al., (2015) “Políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização”.</p>
<p>Objetivos de Recursos Humanos</p>	<p>Chiavenato (1999)⁴ 1) Alcançar as metas de negócio, 2) Competitividade, utilizar as competências e habilidades em prol da organização, 3) Motivar e reconhecer o desempenho, atribuindo recompensas pela performance, 4) Autorrealização e satisfação, através do ambiente de trabalho de forma a serem mais produtivos, 5) Qualidade de vida de trabalho, através da relação com chefias, colegas, condições de trabalho, tornando a organização um lugar atrativo, 6) Gerir a mudança, sociais, tecnológicas, económicas, culturais e políticas, que contribuam para o sucesso de uma organização, 7) Manter políticas éticas e responsabilidade social.</p>

Nota. Elaboração Própria.

O objetivo desta Tabela foi apresentar os conceitos que definem os alicerces da estratégia de investigação desenvolvida no âmbito da Tese e entender os referenciais teóricos sob os quais assenta o MITEC. Karman (2020) define 3 valores para uma GRH mais sustentável: (1) valor para a organização (i.e., produtividade, lucratividade, inovação e competências de gestão de mudança e flexibilidade), (2) valor para a sociedade (i.e., relação com família e comunidades, emprego e imagem da organização) e (3) valor para o CH (i.e., autoconhecimento, qualidade de vida, bem-estar físico e emocional e empregabilidade).

Práticas de Recursos Humanos

A GRH, assume um papel relevante no desenvolvimento estratégico de uma organização, tal como Jiang, Lepak, Hu e Baer (2012) destacam, as práticas de GRH impactam o desempenho organizacional, a criação de valor e a produtividade. Num contexto de globalização, marcado pela velocidade das transformações tecnológicas e por mercados

⁴ Foi considerada esta referência bibliográfica como das primeiras a falar sobre o tema, e que explica detalhadamente qual o objetivo dos RH quando comparado com referências mais recentes.

competitivos, o profissional, destaca-se pelas práticas de RH que uma organização lhe proporciona (Alves et al., 2020). A Tabela 10 apresenta um resumo das práticas que a GRH utiliza para alcançar os seus objetivos.

Tabela 10. *Práticas de GRH*

Práticas de GRH	(Pfeffer, 1998)	(Bae & Lawler, 2000)	(Guthrie, 2001)	(Paauwe & Boselie, 2005)	(Posthuma, 2013)
Ambiente de trabalho /					
Relações de colaboradores					✓
Avaliação de Desempenho	✓		✓	✓	✓
Compensação e Benefícios e/ou recompensas (prémios)	✓	✓	✓	✓	✓
Comunicação					✓
Envolvimento				✓	
Formação e Desenvolvimento	✓	✓	✓	✓	✓
Partilha de Informação	✓		✓		
Processos de decisão e/ou desenho dos postos de trabalho	✓	✓		✓	✓
Promoções e Progressões		✓	✓		✓
Recrutamento e Seleção	✓	✓		✓	✓
Segurança no Emprego	✓			✓	
Rotatividade, Retenção e Gestão de Saída					✓

Nota. Elaboração Própria.

O objetivo desta Tabela foi identificar na literatura a evolução das práticas de GRH desde 1998, ano do desenvolvimento da primeira estrutura apresentada. Ao longo do tempo é notório a adição de mais dimensões, o que é revelador da crescente importância dos RH numa organização.

2.1.2.2.1 FUNÇÕES DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS.

Sendo o principal objetivo da organização a obtenção de lucro, o PRH foca especificamente no sucesso do CH (Armstrong & Taylor, 2014). Com o aparecimento das ferramentas digitais para automatizar o trabalho e a alteração de processos manuais para digitais (e.g., registo do horário de trabalho, processamento salarial, digitalização de documentos,

avaliação de desempenho, sistemas de recrutamento e seleção), reduz os custos numa organização, o PRH pode direcionar a sua atenção na gestão do CH (Stone & Deadrick, 2014; Stone, Deadrick, Lukaszewski & Johnson, 2015; Zonato, Pavan & Nardi, 2015).

A função do PRH adquire uma nova perspetiva com a introdução dos sistemas automatizados fundamentais para o crescimento e vantagem competitiva (Stankeviciute & Savaneviciene, 2018) reforça a necessidade de evoluir os sistemas processuais, para sistemas inteligentes, desenvolvidos com suporte da inovação, criatividade e gestão do conhecimento obtido através do CH, mas alinhado com a cultura organizacional, produção e objetivos de negócio (Seeck & Diehl, 2017; Shamim, Cang, Yu & Li, 2016) para tornar a GRH mais sustentável (Saha, Gregar & Saha, 2017) mais preocupada em consolidar os resultados financeiros na criação de valor, negócio, produtividade e crescimento de uma organização (Rivero & Dabos, 2017). O PRH precisa valorizar os atributos e relações humanas porque contribui para o bem maior de uma organização (Anwar, 2021).

2.1.2.2.2 COMPETÊNCIAS DE UM GESTOR DE RECURSOS HUMANOS.

Segundo a Norma Portuguesa Sistemas de GRH – Requisitos (NP 4427, 2004), competência é o “conjunto de saberes, de saberes-fazer e de saberes-estar/ relacionar-se que caracterizam uma pessoa ou um grupo de pessoas”. A mesma norma indica que “a organização deve definir procedimentos que permitam o desenvolvimento de competências pessoais, profissionais e organizacionais dos seus recursos humanos” e “a organização deve assegurar o reconhecimento das competências dos seus RH, sempre que tal seja exigido por imperativo legal, por requisito do cliente e/ou por razões de especificidade da sua atividade”.

Na literatura foi possível identificar duas principais abordagens sobre competências, Maior (2016) utiliza a abordagem Americana para categorizar, *Hard Skills* (i.e., conhecimento específico) e *Soft Skills* (i.e., competências sociais e comportamentais), enquanto que (Ceitil, 2016; Vieira & Varão, 2010) propõem, competências específicas (i.e., domínio técnico para desempenhar determinada função) e competências transversais (e.g., capacidade genéricas associadas à inteligência emocional, resiliências e outras).

Uma competência pode compreender cinco componentes, Ceitil em 2016 define como: 1) Saber – conhecimento que o profissional detém, 2) Saber/Fazer – capacidade que permite o profissional aplicar ou realizar uma atividade, 3) Saber/Estar – atitude e interesse do profissional no exercício da sua função, 4) Querer/Fazer – aspeto motivacional que faz o

profissional desenvolver os seus comportamentos e 5) Poder/Fazer – meio e recurso que a organização dispõe para o profissional desempenhar a sua função.

2.1.2.2.3 MODELO(S) E PERFIS DE COMPETÊNCIAS.

A *Society for Human Resource Management* (SHRM), desenvolveu um modelo de competências para os PRH. O SHRM HR Competency Model® de 2012 na Figura 4 apresenta as competências: 1) Especialização em RH, 2) Gestão de relacionamentos, 3) Consultoria 4) Liderança, 5) Comunicação, 6) Eficácia Global e Cultural, 7) Ética, 8) Análise crítica e 9) Visão de negócio (SHRM, 2012).

Figura 4. Modelo de Proficiência na competência, SHRM (2012)



O estudo SHRM (2012) conclui, que o nível de proficiência das competências dos PRH varia de acordo com o nível de carreira, anos de experiência ou grau de especialização e que as novas competências são transversais em quatro níveis no desenvolvimento de uma carreira: “*Early Level*”, profissional com menos de dois anos, “*Mid Level*”, três a sete anos e pode ter uma função de sénior, “*Senior Level*”, oito a catorze anos na função e com larga experiência e os “*Executive Level*” com mais de quinze anos a desempenhar aquela função, pessoas com posição hierárquica elevada e que normalmente são líderes.

Mais recentemente no Fórum Económico Mundial, Martins et al., (2019), apresentou um conjunto de dez competências para o futuro de um PRH, 1) Resolução de problemas, 2) Pensamento crítico, 3) Criatividade, 4) Gestão de pessoas, 5) Orientação para servir, 6) Cooperação e dar suporte aos colegas, 7) Negociação, 8) Flexibilidade, 9) Inteligência

emocional e 10) Coordenação. Em menos de uma década verificamos que o conjunto de competências requisitadas para um PRH evoluiu, o que representa um desafio na evolução de um PRH, isto é, tem de continuar a desenvolver as suas competências, capacidades de adaptação a contextos cada vez mais exigentes, principalmente pela relação sistemas digitais vs. relação humana, ou seja, é fundamental preocupar-se com fatores pessoais e emocionais de cada profissional.

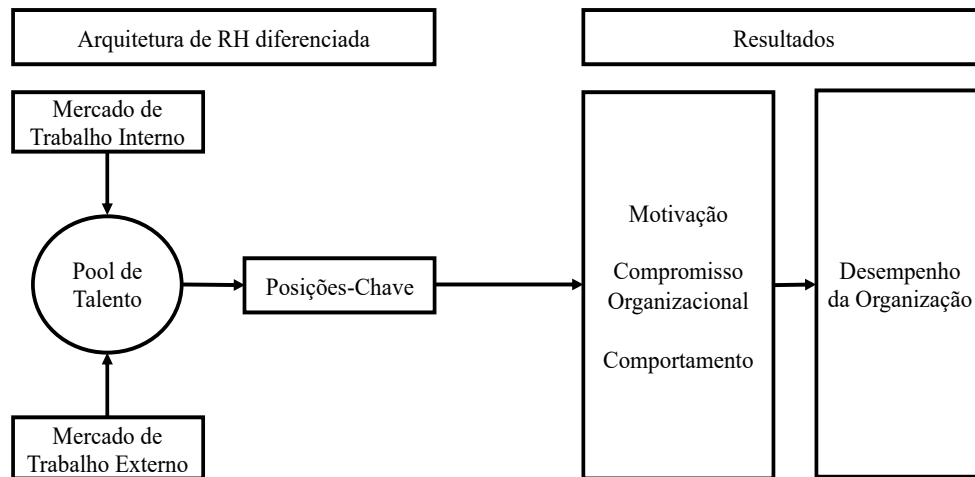
As pressões associadas à competição, a digitalização dos espaços de trabalho, o impacto da tecnologia digital, a globalização da economia, a diminuição da lealdade dos profissionais e a necessidade de uma organização envolver os Talentos origina uma pressão sobre os PRH (Isson & Harriott, 2016) que por um lado precisam conhecer as competências analíticas, valorizadas pelos gestores de topo para o desempenho de uma função, por outro, trabalhar em prol da satisfação e *engagement* do CH (Silic, Marzi, Caputo & Bal, 2020).

2.1.2.2.4 MODELO DE RECURSOS HUMANOS PARA SUPORTE DE TALENTOS

Collings e Mellahi (2009, p. 304) definem “Gestão Estratégica de Talentos, como atividades e processos que identificam posições-chave que contribuem para a vantagem competitiva, reconhecendo um conjunto de Talentos estratégicos para preencher essas funções, através do desenvolvimento de uma arquitetura diferenciada de profissionais, de modo a garantir o seu compromisso com a organização. As posições-chave não se restringem apenas a cargos de topo, mas também a níveis inferiores.”

O modelo na Figura 5 é composto por 3 fases: 1) Identificar as posições-chave (i.e., cargos que têm impacto na vantagem competitiva) e as posições estratégicas (i.e., distinguir e diferenciar a *performance* dos profissionais), 2) Desenvolvimento de uma “*Pool*”, um banco de Talentos (i.e., preencher os cargos e reconhecer proactivamente quem são os profissionais que lhe são reconhecidas competências e características para desempenhar essa função) e 3) Criação de uma arquitetura diferenciada de RH (i.e., estabelecer uma ligação entre as práticas de RH e o desempenho com a rentabilidade com a estratégia interna e externa de uma organização).

Figura 5. *Modelo Gestão Estratégica de Talento*

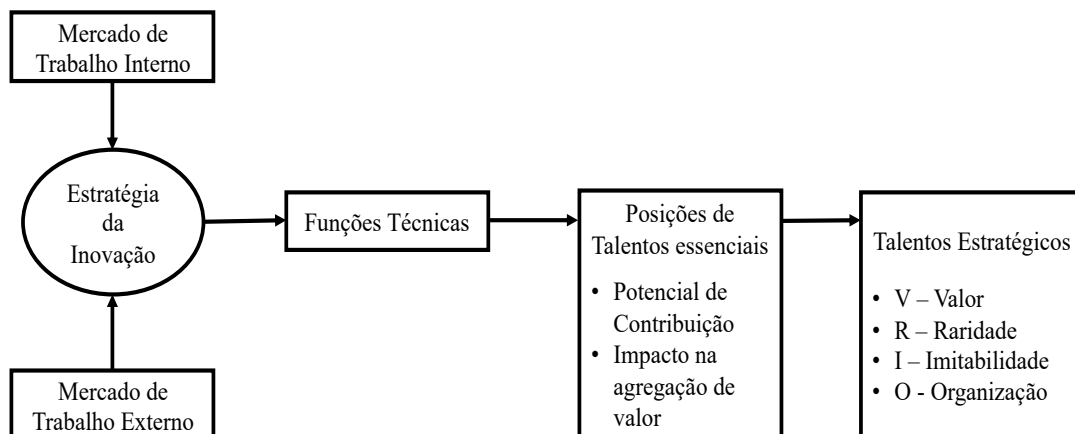


Nota. Adaptado de Collings e Mellahi (2009).

Segundo os autores Collings e Mellahi (2009) uma organização precisa de se concentrar primeiro na performance individual do profissional para juntos construir a performance coletiva para alcançar um impacto positivo para o negócio. Os autores concluem que é através da motivação, compromisso organizacional e comportamento que se prevêm e compreendem os efeitos na GdT, portanto, importa mais reter a “*Pool*” de Talentos do que perdê-los.

Os autores Engelman, Nodari e Froehlich (2017) apresentam na Figura 6 um modelo similar ao do Collings e Mellahi, mas com enquadramento nas organizações inovadoras. O modelo pretende: 1) identificar objetivo, estratégia de inovação a implementar e quais as funções que contribuem para a inovação, 2) identificar as posições-chave, práticas e recursos que podem ter impacto na criação de valor e nos resultados operacionais e 3) identificar o perfil do Talento segundo a Visão Baseada em Recursos, abordagem utilizada para análise da vantagem competitiva e que ajuda a identificar e a avaliar recursos.

Figura 6. *Modelo de Gestão Estratégico de Talentos em organizações inovadoras*



Nota. Adaptado de Engelman et al., (2017).

Para esta Tese, houve o cuidado de explicar os dois modelos, mas principalmente o modelo do Collings e Mellahi, porque reforça a necessidade de um modelo de GdT assente no conceito de satisfação que envolva os conceitos motivação, compromisso e comportamento, base essa que foi adicionada no modelo MITEC.

2.1.3 ESTUDOS SOBRE TALENTO/GESTÃO DE TALENTO EM PORTUGAL

Foi realizada uma pesquisa no *Google Scholar* sobre Artigos/Teses desenvolvidas em Portugal nos últimos 5 anos sobre o conceito Talento. A Tabela 11 apresenta a tendência dos estudos. Nos 7 artigos sobre GdT, os artigos incidem sobre: 1) Comunicação interna, 2) Estudar o impacto da pandemia, 3) Abordagem inovadora com necessidade de mudança, 4) Revisão da literatura da relação do EB com GdT, 5) Práticas de gestão do conhecimento que podem ser integradas nos RH, 6) Transformação digital, compreender de que modo uma organização deteta, atrai, retém e forma os seus profissionais e 7) Dificuldade financeira impulsiona PdT, como os manter.

Tabela 11. *Conceito vs. Investigação desenvolvido por autores portugueses*

Conceito	Total de Artigos
<i>Engagement</i> no Trabalho	11
Gestão de Competências e Liderança	8
Gestão de Talento	7
Práticas de RH e RH	5
Desenvolvimento de Carreira, <i>EB</i> , <i>Turnover</i> e RT	4
Gestão de Pessoas	3
Avaliação de Desempenho, Perceção e <i>Coaching</i>	2

Nota. Elaboração Própria.

Em Portugal, ocorreu uma conferência de RH, organizada pela Coimbra Business School - ISCAC, que promoveu o debate “Liderança inspiradora na gestão de pessoas e negócios; Contexto, perspetivas e desafios na gestão das pessoas; atração, retenção e desenvolvimento de talentos”, não existindo qualquer publicação científica.

A nível científico, a CiIRH - Conferência internacional de Investigação e Intervenção em RH – ISCAP - Instituto Politécnico do Porto (i.e., edição XI em 2023), promoveu: “Os desafios da digitalização, da diversidade e da sustentabilidade impõem-se à realidade contemporânea nas dimensões da atividade humana. Ao tecido organizacional é um imperativo colocar estes desafios na prioridade da agenda e à gestão e desenvolvimento dos RH o assumir estes eixos como o centro da sua estratégia e a base das suas operações”, com os temas: 1) Diversidade,

Inclusão e ética, 2) Digitalização e Tecnologia, 3) Talento, habilidade e competência, 4) Desenvolvimento organizacional e eficácia e 5) Gestão de pessoas, bem-estar e a experiência do profissional. Em Maio de 2023 ainda não existiam artigos publicados, mas em 2022 a Tabela 12 apresenta:

Tabela 12. *Conceito vs. Investigação desenvolvido por autores portugueses*

Conceito	Total de Artigos
Gestão de Pessoas, Gestão de desempenho e Práticas RH	6
Revolução 4.0	4
EB, Cultura Organizacional, Competências e <i>Work Engagement</i>	4
<i>Gamification</i> , Geração Z, RdT e GdT	2

Nota. Elaboração Própria.

Podemos concluir que na conferência em Portugal o tema GdT, é pouco explorada e que existe uma oportunidade para o desenvolvimento desta Tese.

2.2 SUGESTÕES LITERATURA: SLR E PESQUISA TRADICIONAL

Esta seção apresenta um resumo das sugestões identificadas nos resultados obtidos da SLR sobre EB (i.e., 13 artigos), RdT (i.e., 6 artigos), *Gamification* (i.e., 13 artigos) e CD (i.e., 11 artigos) que contribuem para o desenvolvimento do modelo com o objetivo de reforçar as suas dimensões de análise e indicadores do modelo ao nível da monitorização da satisfação e valorização do Talento. Sobre a abordagem ao Modelo de RH para suporte de Talentos analisamos os artigos e recolhemos sugestões para o MITEC.

2.2.1 EMPLOYER BRANDING

Para a perceção dos profissionais, a EB necessita desenvolver medidas adicionais para avaliar e validar a perceção (Bussin & Mouton, 2019), uma organização pode concentrar-se na criação de um local de trabalho que proporcione uma boa experiência de forma a influenciar a perceção dos profissionais (Bhasin, Mushtaq & Gupta, 2019).

Quais os benefícios de uma estratégia de EB que contribuem para o *engagement* do profissional e quais não contribuem, a liderança precisa se esforçar para identificar através de formulários de pesquisa ou de conversas (i.e., formais e informais), quais os benefícios que tem a capacidade de aumentar o *engagement* do profissional com a organização (Bhasin, Mushtaq & Gupta, 2019).

Na estratégia para construir uma *Employer Value Proposition* (EVP), a literatura não apresenta evidências de como o profissional contribui para a valorização da marca a nível

social, económico, responsabilidade social, sustentabilidade, credibilidade e de notoriedade, por isso, é necessário analisar e avaliar qual o real impacto para o valor intangível da marca no mercado (Kashive, Khanna & Bharti, 2020).

A escassez de artigos científicos de EB, bem como a inexistência de modelos dirigidos às tipologias PME, cria uma oportunidade de explorar o desenvolvimento de modelos na ótica da RdT (Monteiro et al., 2020), porque para avaliar os elementos considerados críticos para a competitividade e sucesso do negócio, vai ser necessário implementar práticas de GdT para aumentar o compromisso do profissional com a organização (Alves et al., 2020).

É necessário avaliar o compromisso, satisfação e comportamento de cidadania organizacional do profissional (Bhasin, Mushtaq & Gupta, 2019) porque o seu nível motivacional pode ser utilizado para construir marcas no mercado externo (Kashive, Khanna & Bharti, 2020), mas para isso é preciso indagar qual é a motivação do profissional para fornecer avaliações em plataformas (Kashive, Khanna & Bharti, 2020).

2.2.2 GAMIFICATION

Adoção de um sistema de *Gamification* para maximizar o desenvolvimento de habilidades (Larson, 2020), pode ajudar os RH, sendo necessário implementar mecânicas de jogo para melhorar o desempenho nas atividades (Fathian, Sharifi & Nasirzadeh, 2020) de dinâmicas de grupo para o profissional entender a interatividade da organização em comparação a receber *feedback* de forma individual (Silic et al., 2020), originado que o profissional prefira trabalhar num local de trabalho gamificado (Hussain, Qazi, Ahmed, Štreimikienė & Vveinhardt, 2018).

Construir o sistema com uma abordagem no gênero (Larson, 2020) no tipo geracional (Cismaru & Iunius, 2019) nas expectativas e necessidades do profissional (Cismaru & Iunius, 2019) a personalidade e a diferença de idade são fatores que se destacam, pois, os mais velhos podem relutar em adotar este novo sistema, em contraste, com a geração mais nova adapta-se rapidamente e beneficia com a *gamification* (Silic et al., 2020).

Implementação de sistemas interativos com foco na dimensão cultural, a cultura, a ética e os valores de uma organização deviam ser estudados no momento da implementação de um jogo de *gamification*, para atender às necessidades e preferências das várias culturas nas estratégias de jogo, porque pode influenciar expectativas, a satisfação e *engagement* no trabalho (Silic et al., 2020) e porque é visto como um facilitador para a mudança (Larson, 2020).

A adoção de plataformas de interação permite à organização aprimorar a sua estrutura e processos, porque o profissional prefere trabalhar em ambientes colaborativos, (i.e., eventos e outras atividades, espaços comuns, atividades de lazer), onde sintam que podem partilhar ideias, originando um nível de motivação, *engagement* e retenção maior (Hussain et al., 2018), mas também mais orientado para a comunidade (Cismaru & Iunius, 2019). Uma organização precisa investir tempo e recursos para criar oportunidades (Prasad & Mruthyanjaya, 2020), projetar e implementar a *gamification* de forma a potencializar o autoconhecimento e o desenvolvimento de habilidades no profissional (Larson, 2020). O desafio está em tornar o sistema atraente e útil (Silic et al., 2020) bem como na recolha de métricas sobre as capacidades do profissional (Shokry, Sharifi & Dyer, 2019).

Quando se trata de medir e rastrear o *engagement* dos profissionais, as organizações fazem essa monitorização anualmente, contudo com a implementação de ferramentas digitais, pode-se medir o *engagement* mais recorrentemente para melhorar e verificar a produtividade, retenção e satisfação no trabalho (Burnett & Lisk, 2019), como os indicadores de desempenho em linha com os objetivos do negócio (Larson, 2020).

2.2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS

A escassez de informação interna e externa, afeta o desempenho de uma PME. É necessário estabelecer de uma forma eficaz a transmissão do conhecimento dentro da organização de forma a criar um ambiente forte no alcance dos objetivos de negócio (Li et al., 2020), a utilização eficaz do conhecimento pode exigir um repensar das estruturas e hierarquias organizacionais (Wood & Bischoff, 2020) porque o sucesso depende da quebra de barreiras de *status*, poder e posição (Cismaru & Iunius, 2019).

A *Resource Based View* (RBV) é incapaz de identificar as condições nas quais os recursos ou capacidades podem ser qualificados (Dubey, Gunasekaran, Childe, Blome & Papadopoulos, 2019) com a turbulência tecnológica, incerteza ambiental e o dinamismo competitivo, a influenciarem os processos estratégicos e o desempenho de uma organização (Badrinarayanan, Ramachandran & Madhavaram, 2019), e com a crescente escassez de talento com competências e habilidades, uma organização precisa concentrar os seus esforços na criação de parcerias, no desenvolvimento de equipas personalizadas, no intercâmbio de criação de negócios sustentáveis, na cooperação interna e na criação de redes de *networking* para alcançar o sucesso nesta era competitiva (Chakraborty & Biswas, 2019).

Capacidade de comunicar, por um lado os RH precisam de indicar aos profissionais quais os comportamentos considerados desejáveis para crescerem na organização (Edgar, 2020), por

outro lado, a falta de um processo de comunicação geralmente torna os programas de desenvolvimento de carreira malsucedidos e o profissional não se sente envolvido na organização, o que restringe a possibilidade de alcançar a vantagem competitiva (Chakraborty & Biswas, 2019).

Na ausência de um sistema de treino eficaz, as organizações deviam confiar mais no conhecimento informal acumulado ao longo de anos de experiência do profissional, e aproveitar as suas habilidades para o desenvolvimento da competitividade da organização (Wood & Bischoff, 2020).

Os gestores de topo, para criar uma abordagem colaborativa, necessitam de implementar um sistema de comunicação aberto, para que, a cultura de inovação possa crescer (Chakraborty & Biswas, 2019), de forma a explorar as qualidades dos profissionais e aproveitar as suas ideias é necessário medir a evolução da sua participação, desempenho e produtividade, depositar confiança e respeito pelo seu trabalho e garantir uma cultura de equilíbrio entre trabalho – vida pessoal, porque ajuda os profissionais a criar valor para o negócio (Wood & Bischoff, 2020).

2.2.4 RETENÇÃO DE TALENTOS

Berger e Berger (2018) sugerem que se faça uma gestão proactiva de Talentos através da criação de planos de desenvolvimento individuais adequados às exigências de uma organização, definindo um valor do investimento alocado a cada profissional para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Já os autores Collings, Mellahi e Cascio (2019) reforçam que é necessário ouvir as necessidades dos profissionais e criar sinergias com o ambiente organizacional, porque a taxa de turnover acarreta sempre custos ao nível de tempo, recrutamento e formação.

Para garantir o sucesso da implementação de práticas de GdT, importa que os RH disponham de informações completas sobre quem são os profissionais talentosos, descrevendo os detalhes das suas funções, contribuições, qualificações, competências e desenvolvimento de carreira (Aina & Atan, 2020).

Importa verificar a personalidade e a expectativa do profissional (Silic et al., 2020) nas práticas de RH relacionadas com o recrutamento e seleção (e.g., descrever o cargo transmitindo informações sobre a cultura, missão e os valores), visto que o recrutamento atua como um mecanismo para garantir o ajuste entre o empregador e os benefícios desejados pelo profissional (Edgar, 2020).

Um dos pontos críticos que as organizações enfrentam a nível de comunicação é qual a proposta de valor oferecida aos profissionais para reter ou contratar melhores talentos (Bindhya

& Harikumar, 2020) - A organização necessita reconhecer quem é talento e desenvolver estratégias de envolvimento com o intuito de evitar que quem é talento seja levado a desvincular-se da organização.

Para uma organização é importante criar um sistema de VdT, desenvolver planos de carreira personalizados que beneficiem o crescimento do profissional e implementar um meio do reconhecimento de forma a garantir que se sentem bem e que são acompanhados na execução das tarefas (Silic et al., 2020), contudo este sistema não pode provocar disparidades entre os departamentos ou entre os colegas (Caracol, Palma, Lopes, & Sousa, 2016; Sousa & Calmeiro, 2022).

No atual contexto de globalização existe a necessidade de identificar a agilidade e o Talento da força de trabalho (Harsch & Festing, 2020) para reconhecer quais os fatores que afetam o desempenho de cada profissional (Bhasin, Mushtaq & Gupta, 2019), a implementação de soluções de GdT inovadoras é importante (Cismaru & Iunius, 2019) porque permite que uma organização direcione os seus esforços para o profissional ou para um grupo de CH que quer reter (Pandita & Ray, 2018).

2.2.5 MODELO DE RECURSOS HUMANOS PARA SUPORTE DE TALENTOS

Cardoso (2016, p. 27) indica que uma organização orientada para o Talento segue os princípios: 1) Confiar (i.e., louvar os resultados alcançados, flexibilizar atitudes e alcançar um compromisso a longo prazo), 2) Reconhecer (i.e., medir o desempenho e valorizar o profissional), 3) Dar suporte (i.e., apoiar e confiar no trabalho), 4) Incentivar a inovação e a criatividade (i.e., dar liberdade de ação, fomentar o espírito de entreajuda, aceitar os desafios e os riscos no processo e 5) Recompensar (i.e., praticar a equidade), ou seja, a VdT devia estar no topo das prioridades de uma organização porque é importante ser reconhecida no mercado como uma organização que valoriza o Talento (Ojwang', 2019).

Para Saputra (2021) importa avaliar o bem-estar do CH para verificar os seus níveis de stress e saturação, porque o profissional com moral baixa está mais propício a pensar/abandonar uma organização e mais propensos a terem sentimentos de inutilidade Kumar (2022).

A utilização de ferramentas de avaliação de desempenho é um processo que pode conduzir a uma avaliação injusta dos profissionais. É recomendado o uso de ferramentas objetivas que permitam recolher informações através de autoavaliação ou *feedback* (O'Connor & Crowley-Henry, 2017), como é necessário investir mais nas ferramentas de aprendizagem e *microlearning* e em mecanismos para avaliar a motivação dos profissionais (Nawangari & Sutawidjaya, 2019).

A criação de um modelo de GdT não garante a melhoria do desempenho de uma organização nem de uma melhor posição estratégica face à concorrência (Turner, Glaister & Al Amri, 2016). Da mesma forma que rotular profissionais como Talentos pode conduzir a dilemas éticos e que podem condicionar o relacionamento interpessoal, porque podem sentir maior pressão para superar o nível definido pela organização e para os restantes profissionais pode determinar maior nível de desmotivação, desinteresse e sentimento de injustiça, por isso é necessário avaliar se os valores da organização estão adequados aos valores praticados pelos profissionais e ir adaptando (Painter-Morland et al., 2019).

Arasanmi e Krishna (2019) indicam que para pesquisas futuras deviam ser estudados os fatores relacionados com a satisfação dos profissionais face ao ambiente de trabalho, formação e desenvolvimento, recompensas e compensação salarial, retenção e qual a satisfação do Talento pelo seu trabalho vs. se sente que é útil, com significado e que contribui com as suas competências.

Ao nível da atratividade Ha, Luan e Khoa (2021), verificaram a relação da retenção com o aumento de compromisso e lealdade, quais as estratégias de atração que fizeram o profissional escolher aquela organização e qual o impacto que a cultura teve na sua decisão e quais as estratégias de retenção que mais aprecia. Para Mayo (2018), uma organização deve criar métricas para avaliar o impacto e a concretização da sua estratégia vs. o potencial a reter e o risco de PdT.

2.3 SÍNTESE CONCLUSIVA

A revisão da literatura apresentada neste Capítulo desenvolveu-se em torno conceito Talento e é transversal ao longo desta Tese. Primeiro apresenta os desafios na GdT – Desafios e custos para uma organização, forma de identificar um Talento, Perfil de um profissional vs. Talento, a ferramenta *Mckinsey* para avaliar o potencial vs. desempenho e as suas lacunas e a forma de segmentar o Talento.

Apresentamos as tarefas profissionais de GdT, o Ciclo de GdT e quais as práticas no ciclo nas fases identificação, atração, desenvolvimento e RdT. Na Atração, revela a importância de atrair o Talento com os requisitos certos para desempenhar as funções no trabalho. No Desenvolvimento, a importância da formação e as ferramentas para avaliar o Talento. Na Retenção, identificam-se as vantagens e os fatores de RdT.

Como a Tese é na ótica de Gestão e RH, faz-se uma pequena introdução aos conceitos de RH - Gestão, Práticas, Funções e as Competências de um Gestor de Recursos Humanos e o Modelo de Proficiência na competência desenvolvido nesta área profissional. Foi apresentado um Modelo de RH para suporte de Talentos que apresenta a oportunidade de explorar o desenvolvimento do Modelo assente no conceito VdT, mas que analise indicadores de motivação, compromisso, comportamento e inovação. Termina com um resumo dos estudos realizados sobre o conceito Talento e Gestão em Portugal.

Os conceitos científicos que servem de base para a realização da Tese, são: EB, CD, *Gamification* e contribuíram para a realização de um modelo conceptual, o MITEC. A articulação destes três conceitos científicos num modelo é um ponto inovador a desenvolver no contexto da presente Tese, na medida em que não foi encontrado nenhum artigo escrito na área da gestão na ótica da RdT que utilize estes três conceitos.

Foram adicionados também, para a construção do MITEC, os conceitos RdT e o Modelo de RH para suporte de Talentos, o que reforçou a oportunidade de explorar os conceitos Satisfação e Valorização no suporte à decisão do GRH.

3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Para responder ao desafio endereçado na Tese: “**Que modelo de Gestão de Talentos pode potenciar e valorizar a vantagem competitiva de uma organização em Portugal?**”, o trabalho de investigação realizado apresenta uma versão híbrida porque foi estruturado em três fases que se complementam; em cada fase foram utilizadas metodologias de investigação específicas (i.e., fase inicial e contínua *Design Science Reserach*, fase intermédia, *Systematic Literature Review* e fase final Métodos Mistos), de forma a encontrar uma solução inovadora para a VdT. A integração dos três estudos pretende verificar tendências e proceder a uma análise de conteúdo mais profunda sobre o tema.

O capítulo apresenta uma descrição e enquadramento à metodologia *Design Science Research*. A DSR foi utilizada na fase inicial e de forma contínua ao longo do estudo. Esta metodologia de investigação adequa-se ao contexto desta Tese por apresentar orientações para a construção de um processo de investigação assente na elaboração de artefactos (Simon, 1996). A DSR é utilizada frequentemente pela comunidade académica para endereçar abordagens metodológicas alicerçadas na resolução de problemas para os quais haja necessidade de sintetizar procedimentos, analisar e comunicar os resultados obtidos. Como primeira interação, a DSR pretende recolher informações sobre o contexto da GdT nas Microempresas e PME em Portugal de forma a verificar a opinião dos atores que trabalham nessas organizações, pois são eles que vão interagir diretamente com o modelo na fase de construção do modelo. As restantes interações são demonstradas na seção 3.1.

O trabalho de investigação seguirá a abordagem e boas práticas recomendadas pelo DSR aplicada ao contexto da VdT. Os autores Lacerda, Aline, Adriano e Júnior (2013, p. 744) referem que o conhecimento apreendido com a aplicação da DSR não é descritivo-explicativo, é prescritivo, ou seja, este método de investigação é uma:

- 1) Abordagem relevante na componente de recolha e análise de informação para a construção do modelo. Foram definidos requisitos e critérios para apresentar uma solução satisfatória, considerando o objetivo desta investigação e que podem servir de base à execução e validação de um estudo aplicado à realidade das Microempresas e PME em Portugal.
- 2) Proposta realizada para a construção da solução, gerando como artefacto o modelo MITEC, pretende analisar os critérios de avaliação para verificar se a solução apresentada obteve êxito durante a sua construção, a sua utilidade e importância para os atores, validar a pertinência do modelo, as suas dimensões de análise e comunicar

os resultados para a comunidade académica, científica e empresarial do modelo desenvolvido.

Na fase intermédia da investigação, apresenta-se o método utilizado *Systematic Literature Review* (SLR), que tem como objetivo fazer uma revisão da literatura no sentido de identificar, qualificar e resumir as evidências encontradas relativas a uma determinada questão de revisão (Boland, Cherry & Dickson, 2014), para analisar como é que a comunidade científica interpreta ou aborda o interesse pelo objeto em estudo, e segundo os mesmos autores a revisão da literatura deve ser “clara, bem definida, apropriada e relevante para os resultados”.

O SLR permitiu dispor de um processo sistemático com critérios de pesquisa de artigos científicos, do quais se destaca o PRISMA, onde recolhemos as sugestões encontradas nos artigos recolhidos para desenhar o modelo MITEC. O principal objetivo do PRISMA consiste em ajudar os investigadores a evidenciar os resultados da revisão sistemática (Moher, Liberati, Tetzlaff, Altman & The PRISMA, 2009). No enquadramento para responder à pergunta de partida, na Tabela 13 foram definidos os seguintes pontos de trabalho:

Tabela 13. *Pontos de trabalho em SLR*

Propósito: Mapear o conhecimento científico sobre <i>EB</i> , <i>CD</i> e <i>Gamification</i> para a VdT.
Resultado da SLR: Foi desenvolvida uma Tabela (Anexo 3) onde: 1) identificamos nove sub-conceitos, recolhidos através de uma análise efetuada aos artigos 2) fizemos um levantamento das definições encontradas por conceitos e quais os artigos que fazem essa referência, 3) através da leitura do resumo identificamos as palavras-chave mais vezes referenciadas e com relevância de acordo com o título do artigo e 4) quais os artigos que referem o sub-conceito e palavras-chave. As definições são apresentadas no Capítulo II e IV na seção 4.1.
Propósito: Identificar as estratégias ou técnicas utilizadas nos conceitos.
Resultado da SLR: Procedemos à leitura do artigo na totalidade, identificamos quais os benefícios utilizados numa estratégia de <i>EB</i> , características das naturezas das <i>CD</i> e os seus clusters, bem como as técnicas de elementos de jogos (i.e., <i>game mechanics</i> e <i>dynamics</i>) mais evidenciadas. Estas técnicas serão apresentadas no Capítulo IV na seção 4.1 e 4.3.
Propósito: Analisar as limitações e os desafios das três áreas científicas;
Resultado da SLR: Procedeu-se a uma segunda iteração na leitura dos artigos para verificar a evolução dos conceitos nos últimos 5 anos, de forma a identificar limitações, conclusões e linhas de investigação futuras, dispor de um conhecimento atual sobre modelos relacionados com a VdT, identificar quais as sugestões ou recomendações para a construção do modelo MITEC e verificar se a pergunta de investigação e as questões derivadas da pergunta de

investigação (i.e., QDPI) são pertinentes e alinhadas com os desafios preconizados pela comunidade científica (Travassos, Biolchini, Mian & Natali, 2007). Estas informações estão repartidas ao longo da Tese Capítulo II, seção 2.2 e Capítulo IV, na seção 4.1.

Propósito: Identificar os fatores e sugestões sobre Talento, GdT e RdT.

Resultado da SLR: Procedemos a uma análise de 30 artigos, efetuámos um resumo sobre os fatores mais referenciados sobre VdT para o contexto de uma organização e elaborámos uma síntese sobre cada conceito. Procurou-se identificar eventuais sugestões para monitorização do risco de *Talent Churn* onde o MITEC procura ser inovador. O resumo das sugestões apresenta-se no Capítulo IV, seção 4.2.4 de forma a enquadrar o seu contributo para o modelo.

Nota. Elaboração Própria.

Para a etapa final da investigação, avaliar a pertinência das questões e do modelo, inicialmente foi planeado a realização de um *focus group*, tal como a DSR prevê, contudo, devido às restrições de liberdade de circulação, confinamento e a recomendação ao teletrabalho como resposta à pandemia de COVID19, optou-se por utilizar a abordagem Métodos Mistos (i.e., abordagem qualitativa - entrevista e quantitativa - questionário).

Para os Métodos Mistos identificamos o modelo de Quivy e Van Campenhoudt (1998, p. 16-17) por ser uma metodologia que adota uma estratégia de investigação mais direta e mais simples de observar (i.e., análise de entrevistas e recolha de dados), os resultados. Segundo os autores “esta metodologia tem como objetivo compreender mais profundamente e interpretar mais acertadamente os fenómenos da vida coletiva com que se confrontam ou que, por qualquer razão, os interpelam. O modelo segue uma ordem lógica, como a, formulação de um projeto de investigação, o trabalho exploratório, a construção de um plano de pesquisa ou os critérios para a escolha das técnicas de recolha, tratamento e análise dos dados”.

A utilização dos Métodos Mistos deveu-se pela necessidade de integrar dois estudos para validar a pertinência da investigação, junto das tipologias, Microempresas e PME em Portugal, na área de Lisboa, no setor dos serviços e para validar as dimensões de análise de um modelo inovador de suporte aos gestores, chefias e RH que permita monitorizar a satisfação do talento e mitigar o potencial risco da perda (i.e., *Talent churn*), para o qual desenvolvemos um modelo que designámos por *Monitoring Indicators of Talent Employees Career* (MITEC). Esta metodologia é constituída por 7 etapas, das quais, utilizámos as etapas 5 e 6 (i.e., Observação e Análise das Informações).

3.1 ESTUDO I: DESIGN SCIENCE RESEARCH

Design significa criação de um produto ou artefacto, procura construir novos conhecimentos, sendo necessário realizar uma pesquisa (Vaishnavi & Kuechler, 2015). A Ciência é caracterizada pela procura constante de soluções, inovações e criação de novas oportunidades para resolver um problema através de métodos e técnicas de pesquisa (Reis, 2010).

Van Aken (2004) refere que a *Design Science* é um método utilizado na recolha de conhecimento para conceptualizar uma solução ou projetar um novo artefacto. Já Wieringa (2014) reforça que *Design Science*, envolve a ciência e o design, utilizando uma abordagem para a construção de artefacto verificando a sua relação através de métodos e técnicas de acordo com o contexto.

Como estudo científico orientado para a construção de artefacto, a *Design Science*, explica como será realizado o desenvolvimento do modelo e como será utilizado pelas pessoas, enquanto a *Design Science Research* é o método de pesquisa que operacionaliza a *Design Science* (Dresch, Lacerda, Antunes & José, 2015). O seu propósito é de orientar a condução de uma investigação científica para a construção de um artefacto, auxiliando a criação de novos conhecimentos durante este processo (Bax, 2014). Segundo os autores Hevner, March, Park e Ram (2004) a DSR endereça uma forte componente de pesquisa na construção e avaliação de artefactos, com o desígnio de resolver problemas complexos e de forma eficiente, comunicando os resultados alcançados para o público adequado.

A DSR é apologista de um envolvimento e participação ativa do “*end-user*”, algo que também é defendido pela norma (ISO 42010)⁵, denominada por Engenharia de Sistemas e Software – Descrição da Arquitetura. A norma rege-se pelos seguintes princípios: 1) Arquitetura de um sistema o seu contexto e ambiente, 2) Descrição arquitetural documenta que a arquitetura vai ao encontro das necessidades dos seus *stakeholders*, 3) A Arquitetura deve ser elaborada recorrendo a um conjunto de perspetivas de análise (*viewpoints*), respeitando um conjunto de preocupações dos *stakeholders* (i.e., entidades participantes), 4) *Viewpoints* deve ser explícita para os *stakeholders* na descrição da arquitetura e 5) Modelo conceptual que estabelece os conceitos chave e termos utilizados relativamente às arquiteturas e suas descrições.

⁵ A Conceptual Model of Architecture Description, <http://www.iso-architecture.org/ieee-1471/cm/>

Para esta Tese, o objeto de pesquisa incide sobre o desenho de um modelo aplicado ao contexto das VdT numa Microempresas e PME que influencie a progressão do Talento, monitorizando a sua satisfação no domínio de mitigar o risco de *Talent Churn*, utilizando no modelo mecanismos apreendidos de *gamification*, *self-awareness*, *autoregulation* que serão apresentadas no Capítulo IV, seção 4.3.4.

Segundo os autores Hevner et al., (2004) a Figura 7 apresenta a estrutura conceitual e o contexto da pesquisa em *DSR*. Este é um processo contínuo, que analisa o Ambiente, Relevância, Conhecimento, Rigor e o *Design* (Anexo 4). A *DSR* começa por analisar o Ambiente (i.e., levantamento dos problemas práticos e teóricos, recolha de necessidades, indicadores do mercado e o interesse da investigação aplicada ao contexto de uma Microempresas e PME em Portugal) e o Conhecimento existente (e.g., modelos existentes e estudos científicos na revisão da literatura sobre a VdT, oportunidades e sugestões para o desenvolvimento de um modelo e quais as limitações apresentadas nos estudos publicados), sendo importante e caso esteja disponível, pode recorrer-se e consultar estudos já realizados. A base de conhecimento fornece sustento à pesquisa de forma a utilizar a metodologia de *DSR* para que seja considerada útil.

A *DSR* endereça três ciclos de análise: Relevância, ambiente contextual do projeto de pesquisa com as atividades de *Design Science*; (i.e., levantamento das necessidades, problemas manifestados, tecnologia envolvida e a opinião dos atores (e.g., Profissional, RH, Chefia ou Gestores) para resolver este desafio, porque geram conhecimento para solucionar problemas práticos, fazer o levantamento de requisitos e definir critérios de aceitação para a avaliação dos resultados de investigação que serão apresentados no Capítulo IV na seção 4.2.3 e 4.2.5.

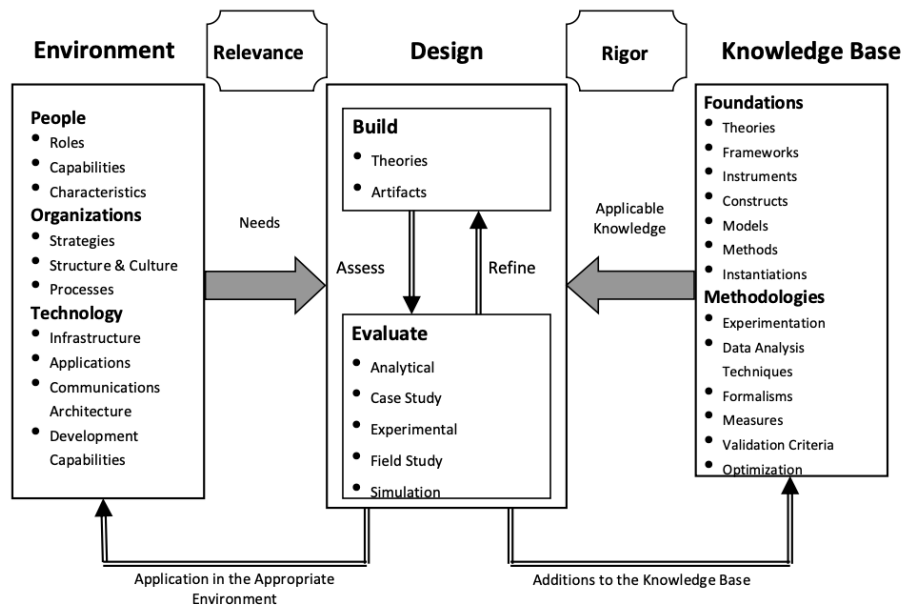
O Rigor é um fator fundamental para que a pesquisa seja considerada válida, liga as atividades de *DSR* com base no conhecimento, experiências com o propósito de informar e melhorar o projeto de investigação. No contexto das Microempresas e PME, os resultados obtidos através desta investigação, podem contribuir para o aumento da base de conhecimento na GdT, visando assim responder ao desafio que modelo de VdT pode potenciar: a vantagem competitiva de uma organização de forma a mitigar o risco de *Talent Churn*.

O *Design* de projeto, opera entre atividades de construção e avaliação de desenho do modelo ou conceptualização dos artefactos para dar suporte à concretização da solução para o desafio desta Tese, apresentando uma solução inovadora que mitigue ou resolva o problema de acordo com o contexto (i.e., se existe um departamento de RH, qual a tecnologia envolvida para recolha de dados sobre a satisfação dos profissionais e a sua frequência, quais os métodos

utilizados (i.e., questionário, entrevistas, conversas ou reuniões), quem faz essa auscultação e se existe o interesse em implementar o modelo).

As soluções encontradas necessitam de ser investigadas empiricamente através da participação e contribuição das pessoas durante a iteração do DSR (i.e., colaboração do orientador para a construção do modelo, realização das entrevistas iniciais para verificar a necessidade do estudo e as finais para recolha de *feedback* para validar a pertinência do modelo, técnicas de questionário para avaliar das dimensões e indicadores), e a simulação do modelo no contexto das Microempresas e PME que é apresentado no Capítulo V e VI. O envolvimento e participação do ator é assumido como um requisito para a qualidade do resultado. Estes três ciclos devem ser identificados e estar presentes no projeto de *Design Science* (Hevner & Chatterjee, 2004).

Figura 7. *Framework: Processo de Design Science Research, Hevner e Chatterjee (2004)*



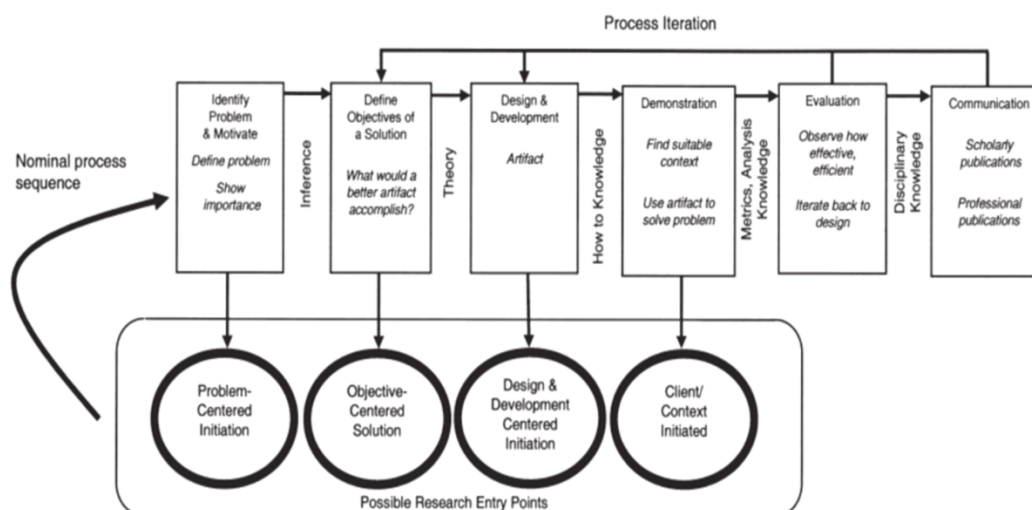
Os autores (Manson, 2006; Vaishnavi & Kuechler, 2005) compararam o paradigma positivista e o interpretativista com o *Design Research* sob os pressupostos meteóricos da Ontologia, Epistemologia, Axiologia e Metodologia. Os resultados da aplicação da DSR podem ser apresentados sob a forma de constructo, modelo, método e instanciação (Anexo 4). O método sugere a “utilidade do artefacto”. O artefacto pode ser apresentado sob diversas formas, algoritmos computacionais, representações gráficas, protótipos, maquetes, diagramas e cenários (Manson, 2006, p. 161).

Nesta Tese vamos utilizar a abordagem apresentada pelos autores Peffers, Tuunanen, Rothenberger e Chatterjee, a Figura 8 apresenta o DSR estruturado em 6 etapas: 1) identificação

e motivação do problema, 2) definição dos objetivos para uma solução, 3) *design* e desenvolvimento, 4) demonstração, 5) avaliação e 6) comunicação; com quatro possíveis pontos de entrada de uma solução: a) problema, b) objetivo, c) *design* e no desenvolvimento e d) cliente ou contexto (Peppers et al., 2007).

Segundo os autores Lacerda et al., (2013) para conduzir a investigação de forma satisfatória utiliza-se as seguintes diretrizes de avaliação: 1) *Design* como artefacto, 2) Relevância do problema, 3) Avaliação do *Design*, 4) Contribuições do *Design*, 5) Rigor da Pesquisa, 6) *Design* como um processo de pesquisa e 7) Comunicação da pesquisa (Anexo 4). Os mesmos autores, sugerem para a avaliação do artefacto que em cada etapa da DSR seja realizada uma avaliação para demonstração parcial dos resultados, isto ocorre para verificar se a pesquisa está a alcançar a intenção proposta (Carcary, 2011) que estão na base de implementação do DSR que demonstramos de seguida.

Figura 8. *Processo DSR proposto por Peppers et al., (2007)*



Hevner et al., (2004) indicam cinco métodos de avaliação do artefacto (Anexo 4): 1) Observacional, 2) Analítico, 3) Experimental, 4) Teste e 5) Descritivo, através de um caso de um estudo real no contexto das Microempresas e PME. Outra forma de avaliação poderia ser através de *Focus Group*. O resultado da pesquisa pretende aumentar a eficácia do artefacto e demonstrar fiabilidade dos resultados. O artefacto precisa ser testado de uma forma rigorosa para demonstrar a sua robustez na resolução de problemas (Hevner & Chatterjee, 2010). A Tabela 14 apresenta a descrição da etapa, as tarefas a realizar, executar ou a explicar e o método ou as técnicas utilizadas nas etapas da DSR.

Tabela 14. *Visão detalhada das etapas, tarefas e métodos na DSR*

<i>Etapa</i>	<i>Descrição da etapa</i>	<i>Tarefas</i>	<i>Métodos e/ou Técnicas</i>
Identificação e Problema	<ul style="list-style-type: none"> • Esta atividade define o problema de pesquisa e justifica o valor da solução através de: 1) motivar o investigador ou o ator na procura de uma solução e 2) ajuda o ator a apreciar a compreensão do problema do investigador. • Define-se os recursos necessários para esta atividade na qual se incluem o conhecimento do problema e a importância da solução. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situação problemática • Ambiente interno e externo e pontos de interação com o modelo • Métricas e critérios de aceitação da solução de acordo com o contexto • Atores que se interessam pelo modelo • Classes de Problemas, os modelos existentes e suas limitações • Definir requisitos e rigor 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Brainstorming</i> • Revisão da Literatura • Análise de dados • Pesquisa / Estudos • Casos de Estudo / Reais • <i>Focus Group</i> • Entrevistas • <i>Systematic Literature Review</i>
Definição de Objetivos e Solução	<ul style="list-style-type: none"> • Podem ser inferidos a partir da definição do problema e do conhecimento. • Podem ser quantitativos ou qualitativos. • Podem ser definidos a partir da especificação do problema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudos a realizar • Métodos de pesquisa • Perguntas de Investigação • Objetivos claros e precisos 	<ul style="list-style-type: none"> • Quadro teórico • Pergunta de Investigação • Objetivos do estudo
Design e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um modelo. • Concetualmente, um modelo pode ser qualquer objeto projetado, a contribuição da pesquisa que passa a ser incorporada no <i>design</i>. • Esta atividade inclui determinar a funcionalidade desejada do modelo e a sua arquitetura para, em seguida, criar o modelo real. 	<ul style="list-style-type: none"> • Premissas e requisitos: construção do modelo • Tentativas para desenvolver o modelo • Razões que fundamentaram a exclusão da tentativa de modelo em desenvolvimento • Verificar possíveis implicações éticas da aplicação do modelo 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo e funcionalidade • Arquitetura do Modelo • Requerimentos • Ferramentas • Tecnologia

Demonstração	<ul style="list-style-type: none"> • Esta atividade demonstra o uso do modelo na resolução de uma ou mais instâncias do problema. • Isso pode envolver o seu uso em experimentação, simulação, estudo de caso, prova ou outra atividade apropriada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha de ferramentas para o desenvolvimento do modelo • Componentes do modelo e as relações para que o modelo realize seus objetivos • Formas de como o modelo pode ser testado 	<ul style="list-style-type: none"> • Método Proposto, • Aplicação Organizacional • Processo BPMN • Avaliação da satisfação; • Melhorias e adaptação • Requerimentos
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • A avaliação mede se o modelo suporta uma solução para o problema. Esta atividade envolve a comparação dos objetivos de uma solução com os resultados reais observados do uso do modelo no contexto. Dependendo da natureza do local do problema e do modelo, a avaliação pode assumir várias formas. No final desta atividade, os investigadores podem decidir se repetem alguma etapa para melhorar a eficácia do modelo ou simplesmente comunicar e deixar as melhorias adicionais para projetos subsequentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos utilizados pelo investigador • Detalhes e os mecanismos de avaliação do modelo • Evidenciar os resultados do modelo em relação às métricas inicialmente projetadas • No caso de avaliações qualitativas do modelo, explicitar as partes envolvidas e as limitações • Evidenciar o que funcionou como o previsto e os ajustes necessários no modelo 	<ul style="list-style-type: none"> • Simulação • Argumentação e Informação • Estudos de Caso • Teste Experimental • Estudo Real
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Os aspetos do problema e do modelo projetado são comunicados às partes interessadas. Formas apropriadas de comunicação são empregues dependendo dos objetivos da pesquisa e do público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sintetizar as principais aprendizagens das atividades do projeto • Contribuição do trabalho para a Classe de Problemas em questão 	<ul style="list-style-type: none"> • Artigo • Tese de Doutoramento • Publicação em revistas • Seminários • Congressos

Nota. Elaboração Própria.

O objetivo desta Tabela é resumir as etapas para uma condução de investigação DSR.

3.1.1 ETAPA 1: IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Este estudo procura identificar e compreender o contexto do problema de pesquisa e da construção de um modelo na ótica da GdT de uma Microempresas e PME.

A primeira fase realizada caracterizou-se pela consulta e leitura de artigos científicos, livros e dissertações sobre os RH, onde foi efetuado um levantamento sobre os desafios na Gestão do Talento sobre: desafios e custos para uma organização a PdT, identificação de um Talento, o perfil de um profissional vs. Talento, ferramentas para identificar um Profissional ou Talento (i.e., *Matriz Mckinsey*) e como segmentar o Talento. Após esta fase exploramos o conceito GdT, onde foi identificado o ciclo de GdT que é constituído pelas fases: Atrair, Desenvolver e Reter. Dentro do ciclo Atração, verificamos que o conceito EB é utilizado pela comunidade científica como uma estratégia para as organizações desenvolverem ações no mercado para atrair o talento para a sua organização. A fase desenvolver definem-se ações de formação para o profissional, e na fase de reter quais os fatores utilizados para reter o profissional.

Para a GdT procuramos identificar as principais bases do conceito, enquadradas no contexto da Gestão, Recursos Humanos, identificando as práticas de RH, as funções de RH, o modelo e perfil de competências um profissional de RH e, por último, o Modelo de Recursos Humanos para suporte de Talentos, o que acabou por mostrar uma oportunidade de enquadrar modelo no conceito VdT e que analise indicadores de motivação, compromisso, comportamento e inovação, ou seja, não foi encontrado um modelo específico para monitorizar a satisfação e valorização, o que acabou por reforçar a necessidade de construir o modelo.

Definimos na fase revisão bibliográfica, fazer um estudo através do método revisão sistemática que é apresentada na seção 3.2 deste Capítulo sobre os conceitos: *Employer Branding*, *Gamification*, Capacidades Dinâmicas, e que, dos artigos recolhidos retiramos informações sobre Talento, GdT e RdT, que são conceitos centrais na Tese.

Para o desenvolvimento do modelo estudámos: 1) EB, conhecer a *Framework* utilizada no ciclo GdT na fase da atração para analisar as dimensões e indicadores usadas para atrair o Talento, 2) *Gamification*, quais as técnicas ou mecânicas de jogo testadas em contexto real e que podiam ser incluídas na aplicação do modelo em contexto organizacional para envolver e motivar o profissional e 3) CD, este conceito relaciona os termos: - conhecimento, recursos, capacidades, competências, ambientes de mudança e cultura, e como a PdT impacta o negócio e a perda conhecimento. Procurámos inovar nos RH com a adição de um termo não explorado na literatura,

o que possibilita aos RH de recolher outro tipo de informação juntos dos profissionais. Procurou-se identificar termos, dimensões e que indicadores poderiam ser acrescentadas e úteis ao modelo. Durante este processo verificou-se a ausência de artigos que interliguem os três conceitos, o que revelou uma oportunidade de os explorar na vertente GdT.

Na segunda fase fizemos um levantamento de informação sobre estudos internacionais que foram já evidenciados no Capítulo I e estudos nacionais sobre os principais indicadores sobre a disponibilidade dos profissionais mudarem de empresa, quais as tendências laborais, quais os motivos de insatisfação que os profissionais indicam sobre o atual emprego e quais os fatores para um profissional se manter ou sair de uma organização, benefícios que os tipos de geração mais privilegiam e os níveis de produtividade dos profissionais em teletrabalho, concluindo que a PdT tem impacto no negócio, através da perda de conhecimento, proposta de valor, vantagem competitiva e na relação com o cliente. Fizemos também um levantamento sobre o contexto empresarial em Portugal ao nível de: empresas, tipologia, distribuição setorial, pessoal ao serviço por setor de atividade, tipologia vs. intenção de recrutamento e desafios que a GRH enfrenta na gestão do profissional. Este levantamento permitiu analisar os desafios internos de uma organização, que são explicados no Capítulo V e que constituem um enquadramento ao contexto de aplicação do modelo.

Começámos a fazer uma pesquisa na web sobre entrevistas realizadas a diretores de RH, analisando quais as necessidades sentidas pela organização na GdT e que recursos internos disponham para monitorizar e identificar quem é Talento e concluímos que a grande maioria das Microempresas e PME nesta fase de transição para a Transformação Digital e construção de serviços digitais, estão mais preocupadas em entregar valor ao seu cliente e que devido às suas limitações financeiras e humanas não se focam em realizar atividades internas para avaliar a satisfação do profissional. Ao conhecermos essa realidade decidimos entrevistar 5 pessoas de RH em Lisboa (i., 3 pessoas que laboram numa Microempresas ou PME e 2 de Grandes empresas), no sentido de as auscultar sobre quais os atuais métodos de avaliação de satisfação utilizados na sua organização, qual o processo de recolha de dados, frequência e as dificuldades sentidas nos RH, e reconfirmámos que existem diferenças ao nível dos meios humanos, financeiros e tecnológicos que as duas tipologias utilizam, tanto a nível interno (e.g., monitorização da satisfação) como externo (e.g., produtos, tecnologia e serviços entregues ao cliente).

Esta constatação reforçou a decisão sobre quais os tipos de organização objeto de análise nesta Tese (i.e., Microempresas e PME), e permitiu definir quais os profissionais dentro dessas organizações elegíveis para a recolha de dados, estas entrevistas também serviram para apresentarmos um pequeno enquadramento ao modelo para verificar a opinião e que oportunidades de melhoria podiam ser implementadas no mesmo. Como resultado deste levantamento, construímos o referencial teórico abordado na pesquisa, identificámos sugestões para o modelo. Este levantamento permitiu também descrever o contexto onde o modelo pretende atuar nas Microempresas e PME em Portugal, no setor dos serviços. A Figura 9 apresenta em resumo da sequência de passos lógicos e as atividades realizadas segundo a DSR.

Figura 9. *Visão detalhada das atividades e tarefas realizadas na etapa 1*

Identificar contexto e revisão da literatura	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar problemas nas organizações Microempresa e PME (i.e, Perda, Gestão e Retenção) e RH. • Verificar estudos Internacionais sobre a importância do tema e estudos nacionais sobre de dados empresariais em Portugal. • Apresentação do desafio da investigação que vem colmatar uma lacuna em termos de gestão de talento e apresenta uma abordagem diferente na forma de Valorizar o Talento • Que oportunidades existem com base na revisão da literatura e pesquisa tradicional • Questão de pesquisa formalizada.
Conscientização do Problema	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar textos que abordam temáticas da pesquisa, para definir os objetivos da investigação. • Formalizar os requisitos do modelo e compreender do ambiente interno e externo.
Revisão Sistemática da Literatura	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver a revisão sistemática da literatura (EB, <i>Gamification</i> e CD). • Aprofundar o conhecimento e identificar funcionalidades e requisitos que o modelo necessita atender. • Definir métricas e critérios para o modelo.
Identificação de modelos na literatura	<ul style="list-style-type: none"> • Estudar a Framework EB, técnicas de <i>Gamification</i> e termos das CD. • Compreender o ciclo Gestão de Talento (i.e., atração, desenvolvimento, retenção). • Análise ao Modelo de RH para suporte aos talentos e <i>Matriz Mckinsey</i>.
Identificação da sugestões na Revisão da literatura	<ul style="list-style-type: none"> • Extrair dados da revisão sistemática e os principais conceitos que auxiliam na construção do modelo. • Definir critérios para uma solução satisfatória
Pesquisa de Campo	<ul style="list-style-type: none"> • Enquadramento do modelo e verificar opiniões das 5 primeiras entrevistas. • Definir atores que se interessam pelo modelo.
Propostas para resolver o problema específico	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar as propostas do modelo.

Nota. Elaboração Própria.

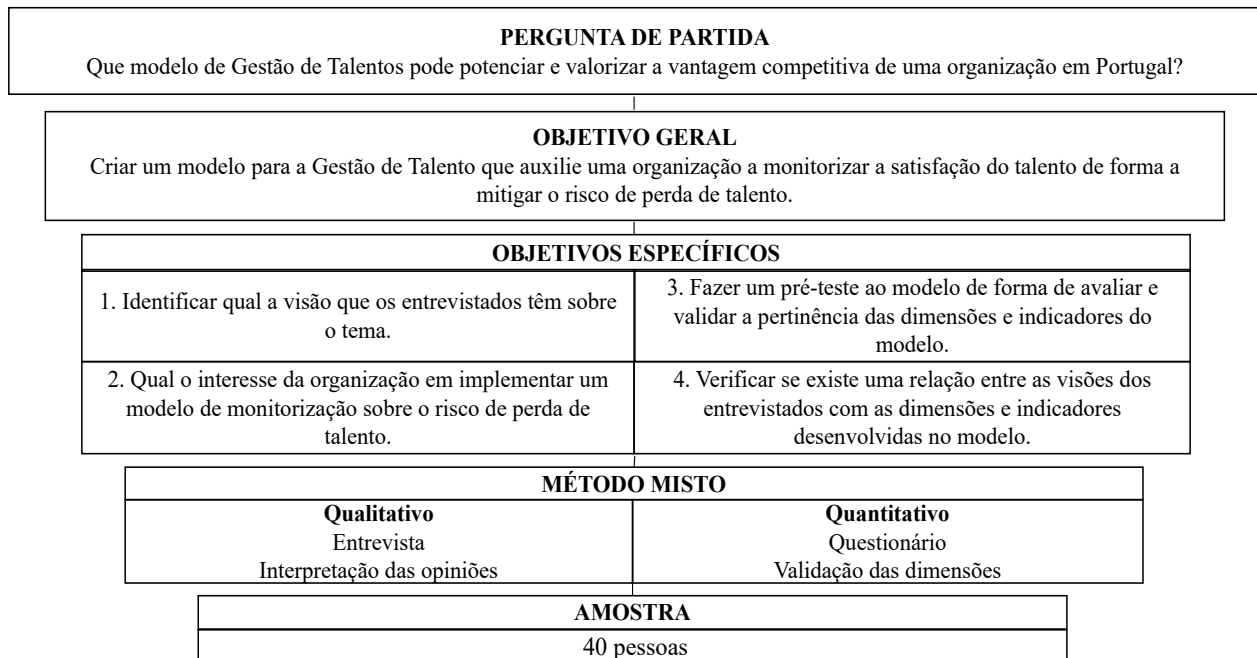
Resumidamente, identificámos a necessidade geral das organizações em Portugal e no Mundo sobre a temática GdT. Verifica-se as duas áreas menos exploradas na literatura sobre Satisfação e Valorização do profissional e identificamos uma oportunidade de construir um modelo que acompanhe e monitorize o profissional, contribuindo para mitigar o risco de PdT. Nesta fase, decidimos construir um modelo e procurámos reforçar o levantamento de dados e reavaliar as informações recolhidas.

3.1.2 ETAPA 2: DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Definiu-se como objetivo geral do estudo – “Criar um modelo para a Gestão de Talento que auxilie uma organização a monitorizar a satisfação do Talento de forma a mitigar o risco de perda de Talento”. Pretendemos compreender se as tipologias Microempresas e PME, na área dos serviços em Lisboa, identificam quais as políticas de monitorização que podem impactar o acompanhamento e a satisfação do talento de forma a mitigar o risco de perda e, ainda, se reconhecem este desafio como um elemento que pode impactar a estratégia, conhecimento e vantagem competitiva no mercado.

A pergunta de partida que procuramos responder foi apresentada no Capítulo I “**Que modelo de Gestão de Talentos pode potenciar e valorizar a vantagem competitiva de uma organização em Portugal?**” e para essa questão foram definidos os objetivos, que procuram ajudar a responder à pergunta de partida e ao modelo conceptual, desenvolvido com o objetivo de testar as questões que derivam da investigação, com as dimensões do modelo e as perguntas da entrevista. O estudo foi realizado em Portugal, na área de Lisboa às tipologias Microempresas e PME. A Figura 10 apresenta o esquema sistemático do estudo, pergunta de partida, objetivo geral, objetivos específicos de investigação, metodologia seguida e amostra que vai ser alvo de análise.

Figura 10. Esquema sistemática do estudo desta Tese



Nota. Elaboração Própria.

A principal relevância deste estudo, é gerar conhecimento para a literatura, ajudar na criação de boas práticas para o crescimento das Microempresas e PME, mais especificamente para a VdT, desenvolvendo conceptualmente uma solução inovadora que possa ser aplicável e funcional nas organizações ao nível do acompanhamento da satisfação e valorização do talento.

3.1.3 ETAPA 3: DESIGN E DESENVOLVIMENTO

Na fase de *design* definimos: 1) Explorar os conceitos, 2) identificar quais os participantes que vão contribuir para o desenvolvimento do modelo, 3) identificar os procedimentos para a construção e 4) verificar as sugestões identificadas na revisão da literatura para a construção do modelo. Na fase do desenvolvimento procuramos consolidar toda a informação utilizada na construção e levantamento de requisitos e metadados.

Explorar os conceitos e sugestões para o Modelo

Analisa-se os conceitos científicos: EB, *Gamification* e CD, sobre – conceitos, naturezas ou técnicas e as sugestões identificadas para a construção do modelo e que vão contribuir para a realização de um modelo conceptual que serão apresentadas no Capítulo 4.1. Sobre a EB pretende-se estudar ao pormenor a estrutura que o modelo utiliza. A EB envolve promover uma visão clara do que torna a organização diferente e desejável como empregador para atuais e potenciais profissionais (Backhaus, 2016; Backhaus & Tikoo, 2004).

Para entender quais as técnicas que podem ser usadas para envolver o Talento na utilização do modelo, a *Gamification*, segundo Wortley (2014), permite influenciar e motivar os comportamentos humanos, tornar a experiência de trabalho dinâmica, potenciar a criação de comunidades participativas e comprometidas na organização. Trata-se de uma solução centrada no ser humano, cujas técnicas e elementos são baseados em jogos para promover o envolvimento do profissional, no desenvolvimento de atividades de cooperação e de construção de conhecimento e ajudar a reconhecer padrões de desmotivação.

As Capacidades Dinâmicas ou (*Dynamic Capabilities*), podem ser definidas como as rotinas ou atividades que operam em conjunto para crescer, modificar ou criar capacidades (Winter, 2003). Aqui pretendeu-se identificar os termos e conceitos que podem ser adicionados ao nível dos RH para monitorizar a satisfação do Talento e que possam transmitir à organização onde precisa de reforçar as suas atividades internas (e.g comunicação, conhecimento, inovação e aprendizagem).

Participantes na construção do Modelo

É necessário identificar os participantes que vão interagir com o modelo. A pesquisa foi conduzida por dois participantes principais: o Orientador e o Orientando. O Papel do orientador é ajudar a construir o estudo do ponto de vista científico e o segundo é quem o realiza. Após a construção do modelo, entrevistamos 5 participantes para contribuir com a sua visão e apresentarem sugestões ou melhorias.

Procedimento para a construção do Modelo

Pretende-se construir o processo de uma forma transparente e clara. A construção do modelo é realizada dentro de um ciclo iterativo de investigação e ficaram definidas 5 etapas: 1) procurar informação, 2) consolidar informação e a sua pertinência, 3) apresentar a proposta e demonstrar a evolução do modelo, 4) ciclos intermédios de troca de informações com o propósito de validar, refazer ou organizar o que é preciso ser realizado futuramente, 5) consolidar o modelo.

Design

A Figura 11 demonstra as atividades realizadas para a construção do modelo. As 5 entrevistas iniciais permitiram também validar que existem organizações à procura deste tipo de soluções e que o modelo pode contribuir para obter dados sobre o profissional, o que reforça a pertinência do estudo e a necessidade de implementar um modelo de VdT nas Microempresas e PME (Anexo 5).

Figura 11. *Visão detalhada das atividades e tarefas realizadas*

Conscientização do Problema	Revisão Sistemática da Literatura	Pesquisa de Campo
Atividade 1: Fazer o enquadramento às teorias de RH e GdT.	Atividade 2: Verificar a oportunidade a explorar dos modelos existentes.	Atividade 3: Fazer a revisão da Literatura
Atividade 4: Inclusão dos Modelos de RH e Transformação Digital	Atividade 5: Adicionar as sugestões da SLR e como contribuem para o modelo.	Atividade 6: Consolidar a estrutura principal do modelo.
Levantamento: Quais os critérios de avaliação, requisitos, rigor e relevância importantes aferir. Quais as técnicas de <i>Gamification</i> que podem ser adicionadas no modelo.		
Atividade 7: Proposta final do modelo que representa a consolidação do conhecimento na construção do MITEC.		
Dúvidas: As organizações procuram este tipo de modelos para a gestão de talentos? O modelo pode contribuir para a organização obter conhecimento de forma regular sobre o Talento?		

Nota. Elaboração Própria.

Na fase do desenvolvimento: As 7 fases de construção do modelo

Fase 1: Identificar quais as técnicas/práticas em RH e o ciclo de GdT, bem como a Framework utilizada em EB, permitindo verificar o ambiente interno de GdT numa organização.

Fase 2: Analisar os Modelos de RH de Collings e Mellahi; Engelman et al., avaliar as recomendações (i.e., necessidade de incluir, motivação, compromisso, comportamento e inovação) e aproveitar esse conhecimento para construir um modelo com o foco na valorização e satisfação.

Fase 3: Recolher as dimensões, indicadores e tipos de perguntas para avaliar o indicador, enquadradas com os conceitos de retenção, satisfação, motivação, confiança, bem-estar na literatura. O foco foi recolher o máximo de informação e interligar os indicadores a uma dimensão. Nesta proposta identificamos 5 dimensões e 15 indicadores.

Fase 4: Nesta fase renomeamos as dimensões para Propósito, Liderança, Saúde e Bem-Estar, Transformação Digital e Gestão de Suporte relevantes para que o profissional se mantenha numa organização e começamos a leitura aos artigos finais da SLR e voltamos a verificar o conteúdo já analisado anteriormente para acrescentar mais valor ao modelo, ou seja, reaproveitar as práticas de RH e incluir a EB. Após consolidar o conhecimento redesenhámos o modelo, para 5 dimensões e 20 indicadores.

Fase 5: Continuávamos a leitura detalhada dos artigos, nesta fase ficou definido que a EB iria contribuir para os indicadores e para as perguntas de avaliação dos indicadores, a *Gamification* contribuía com técnicas para usar o modelo numa organização, apresentada no Capítulo V, mas também para os indicadores e perguntas de avaliação. As CD contribuíram para as dimensões e indicadores. Nesta fase detetamos que a literatura refere também a importância do *Engagement*, por consequência, decidiu-se procurar de que forma poderíamos acrescentar novos indicadores a este conceito. Reestruturámos o modelo para uma solução com 5 dimensões e 32 indicadores.

Fase 6: Concluída a leitura dos artigos, adicionámos as sugestões referenciadas no modelo, ao longo deste processo ocorreram diversas mudanças de dimensões e indicadores de forma a ficarem mais enquadradas com a literatura.

Definimos 6 dimensões compostas por 7 indicadores (i.e., sugestões na literatura com maior nível de referências para avaliar a satisfação, conhecimento, transformação digital e envolvimento), pretendeu-se sincronizar o maior número de sugestões com o maior número possível de indicadores para que no processo de monitorizar se recolha o maior nível de informação sobre o estado do Talento através das diversas dimensões de análise. A última dimensão é composta por 5 indicadores

referenciados na literatura, o motivo de ter um número mais reduzido de indicadores deve-se a questões de tempo de desenvolvimento, pois quando o termo foi identificado como relevante seria necessário realizar uma nova revisão da literatura sobre o termo *Engagement*, validar que modelos existem, dimensões, indicadores e identificar limitações e sugestões nos artigos.

Para o MITEC monitorizar cada indicador foram desenvolvidas 5 perguntas de avaliação, ou seja, o MITEC pode fazer perguntas diferentes para recolher os mesmos dados sobre o profissional. Este levantamento de perguntas pretende ajudar os departamentos de RH nas Microempresas e PME a não ter de pensar que tipo de pergunta têm de efetuar para avaliar o indicador, contudo, as perguntas de avaliação não foram apresentadas nem consideradas neste estudo, porque seria necessário testar cada pergunta em contexto real para validar a sua pertinência e entendimento pelo ator. Como esse ponto do estudo não ocorreu, fica como sugestão para futuras investigações.

Nesta fase e após termos uma versão do modelo pré-consolidado, realizamos as 5 entrevistas iniciais para verificar a pertinência do modelo, se as nomenclaturas eram entendidas e quais as oportunidades de melhoria a acrescentar no modelo (i.e., dimensões e indicadores).

Fase 7: Como resultado das entrevistas iniciais foram detetadas dúvidas na perceção de conceitos ao nível das dimensões. Após reunião com o orientador ficou decidido alterar as nomenclaturas para tornar mais fácil perceção do utilizador e desenvolver uma breve definição para cada dimensão de forma que o entrevistado consiga entender o seu propósito. O Modelo é apresentado no Capítulo IV, na seção 4.3 (i.e., enquadramento teórico, pilares do modelo, arquitetura, breve definição de cada dimensão, indicador).

Metadados do modelo

Para a criação do modelo começou-se a construção procurando responder às seguintes questões: qual o nome da vertente para avaliar o nível de satisfação e valorização do talento, quais as dimensões de análise e indicadores que contribuem para recolher essa informação, qual é a unidade de medida, qual é a fonte de informação (i.e., forma de recolher dados ao profissional), qual a categoria, qual a métrica e qual a frequência de recolha de dados ao talento, ficando por definir qual o peso (i.e., %) do indicador para cada dimensão e qual o *threshold* (i.e., valor mínimo, máximo e target) para monitorizar o comportamento, satisfação e valorização do talento na organização de forma mitigar o potencial risco da perda. Quais as abordagens inovadoras a serem adicionadas no modelo, quais os critérios de avaliação, requisitos e perguntas como exemplo de forma de avaliação dos indicadores.

Requisitos e Rigor

Optou-se pelo desenvolvimento de um modelo porque permite agregar as sugestões e conceitos observados no processo de recolha, revisão da literatura e durante a construção do modelo. Durante o desenvolvimento foi feito em paralelo um levantamento de requisitos, critérios de rigor e relevância para verificar se conseguimos encontrar uma solução satisfatória, que é apresentado no Capítulo IV, seção 4.2.2. Esta construção procura facilitar a comunicação e estabelece uma relação entre o público-alvo, o ator e a linguagem (i.e., significado dos seus elementos de forma a minimizar os problemas de interpretação da solução). O desenvolvimento do modelo também pode servir para guiar novos investigadores na melhoria deste modelo ou adaptar a outro contexto, como na construção da pesquisa em DSR.

3.1.4 ETAPA 4: DEMONSTRAÇÃO

No Capítulo V desta Tese apresenta-se a descrição do contexto onde o MITEC vai atuar em Portugal (i.e., setor dos serviços na área de Lisboa), qual a sua aplicação organizacional ao nível do *Business Process Model and Notation* (BPMN) na monitorização do CH numa organização e como se visualizam os dados apresentados através do *dashboard*, *Self-awareness*, autorregulação e gestão de alertas.

3.1.5 ETAPA 5: AVALIAÇÃO

Para se atingirem os objetivos propostos escolhemos utilizar a abordagem de métodos mistos, abordagem qualitativa (i.e., entrevista) e abordagem quantitativa (i.e., questionário). Esta abordagem de métodos mistos utiliza um processo de recolha de dados, análise ou combinação de técnicas quantitativas e qualitativas na mesma investigação e que a interação das técnicas fornece melhores resultados, que é apresentada mais em detalhe na seção 3.3 deste Capítulo.

3.1.6 ETAPA 6: COMUNICAÇÃO

A conclusão da investigação traduz-se na escrita do documento da presente Tese com o título “Um Modelo de Monitorização e Gestão de Talento” procura contribuir para melhorar a forma de acompanhamento e evolução da satisfação e valorização do talento, proporcionando o acesso a mecanismos de reconhecimento dos profissionais que aportam valor para o negócio, auxiliando os decisores nas Microempresas e PME. Esta investigação aponta pistas ou sugestões para o desenvolvimento de novos modelos, estudos, novas formas de monitorizar e acompanhar a satisfação e valorização do talento e sugere a introdução de novos conceitos no suporte à GdT.

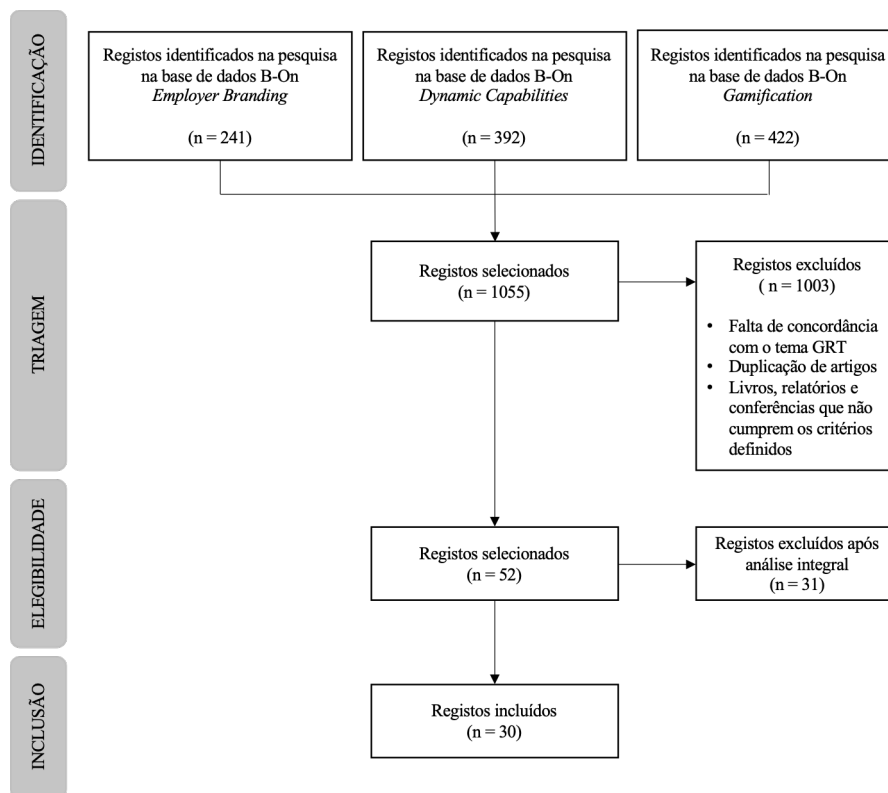
3.2 ESTUDO II: REVISÃO SISTEMÁTICA

A revisão sistemática procura legitimar a pertinência da investigação e em particular segue um protocolo de pesquisa sobre trabalhos académicos e científicos relacionados com o âmbito do tema de investigação endereçado nesta Tese. Os motivos para efetuar uma revisão da literatura nesta investigação, pretendem sintetizar o conhecimento sobre a temática em estudo, de forma a analisar e a compreender a importância dos conceitos EB, *Gamification* e CD, aplicados à VdT, verificar como é que os modelos existentes abordam este desafio e identificar como é os conceitos podem contribuir para monitorizar o risco de *Talent churn*, onde o MITEC procura ser inovador.

3.2.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA

O diagrama na Figura 12 é uma representação diagramática do processo SLR, baseado no modelo PRISMA, apresentando graficamente todo o processo de pesquisa em cada fase e o número de artigos finais que foram consultados para desenvolver o modelo. Como indica PRISMA (2015), o processo de seleção de artigos precisa ser demonstrado através dos critérios estabelecidos em forma de fluxo.

Figura 12. Diagrama da pesquisa de acordo com o modelo PRISMA (2015)



Nota. Elaboração Própria.

3.2.2 **PROTOCOLO DA REVISÃO SISTEMÁTICA**

Considerou-se a abordagem *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), porque pretende apoiar os investigadores a verificar os critérios mínimos de qualidade da revisão sistemática evidenciando os resultados obtidos (Moher et al., 2009). Esta abordagem é um processo constituído por 4 fases, a Identificação, a Triagem, a Elegibilidade e a Inclusão (Čablová, Pates, Mioviský & Noel, 2017).

A Tabela 15 apresenta o protocolo de pesquisa abordagem PRISMA. Os resultados obtidos através da SLR foram obtidos através da análise feita aos artigos nas diferentes fases do protocolo seguindo os critérios e as observações, apresentados nas próximas Tabelas.

Tabela 15. *Protocolo de pesquisa e resultados da SLR em cada fase*

Primeira fase: Identificação
Protocolo de pesquisa: Pesquisa de artigos em base de dados eletrónicas e outras fontes segundo os critérios de seleção na pesquisa SLR estabelecidos.
Resultado da SLR: Tendo por base os conceitos de investigação considerados, foram identificados 1055 artigos; este resultado teve como fonte de informação a (<i>b-on</i>), agregadora de múltiplas fontes de informação de conhecimento (i.e., <i>Web of Science, Endnote Web, Google Scholar</i>).
Segunda fase: Triagem
Protocolo de pesquisa: Exclusão de registos duplicados e seleção através da aplicação dos critérios (i.e., inclusão e de exclusão).
Resultado da SLR: Utilizando os critérios de pesquisa na SLR foram analisados os títulos e resumos dos 1055 artigos e com ajuda de uma Tabela construída em “ <i>Excel</i> ” foi feita uma análise para excluir os artigos duplicados e que não se encontram em concordância com a VdT; foram excluídos 1003 artigos científicos, ficando um total de 52 artigos científicos para analisar.
Observação: Destaca-se da leitura do resumo a <u>inexistência de artigos científicos que cruzam os três conceitos</u> .
Terceira fase: Elegibilidade
Protocolo de pesquisa: Os artigos escolhidos são alvo de uma análise de texto para elegibilidade e exclusão de registos por outros motivos.

Resultado da SLR: Foram analisados os 52 artigos de acordo com os critérios para classificação final (i.e., leitura do título, *keywords*, resumo e conclusão) sendo excluídos 31 artigos que não apresentavam pertinência relativamente ao âmbito da Tese, ficando com um total de 21 artigos para análise.

Observação: Durante a validação (i.e., leitura/análise) dos 21 artigos da (*b-on*), foram identificados um conjunto de combinações que poderiam aportar valor ao âmbito da Tese: 1) *Employer Branding and employee retention*, 2) *Gamification and Dynamics capabilities* e 3) *Gamification and employee engagement*. Nesta sequência decidimos efetuar mais uma pesquisa num motor de busca científica *ResearchGate* com estas combinações de conceitos científicos, na tentativa de encontrar artigos de acordo com os conceitos de investigação da Tese que não tivessem sido referenciados pela (*b-on*) e encontramos 9 artigos. Concluímos que quando se realiza uma SLR é recomendado utilizar mais do que uma plataforma online, porque: a) encontramos mais artigos científicos interessantes para a Tese que não estavam adicionados na (*b-on*), b) a (*b-on*) pode não ter permissão de acesso aos artigos das outras bases de dados e/ou podem deixar de constar na base de dados (e.g., decisão do autor ou outro tipo de revisão da própria plataforma). A lista de artigos final que foram alvo de análise para o desenvolvimento do Capítulo II e IV, é de 30 artigos no total (21 *b-on* + 9 *researchgate*) para mais informações consultar o ([Anexo 2](#)).

Quarta fase: Elegibilidade

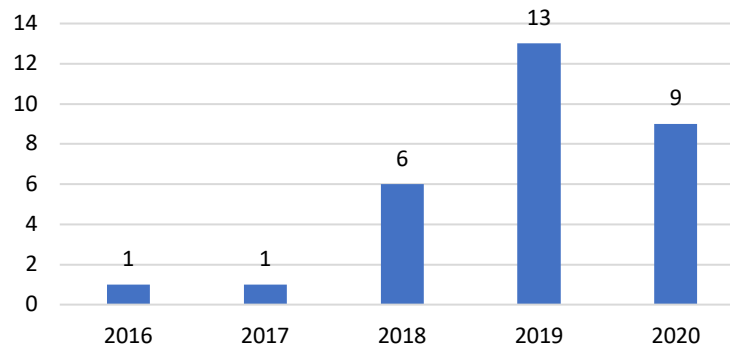
Protocolo de pesquisa: Estudos selecionados (i.e., resultado final) para inclusão na análise em relação ao seu conteúdo.

Resultado da SLR: Resultam 30 registos que cumprem os critérios de análise e que vão ser alvo de um estudo mais aprofundado e incluídos nesta Tese de investigação.

Nota. Elaboração Própria.

A Figura 13 evidencia que o número de publicações científicas é mais expressivo entre 2018 e 2020. Dos 30 artigos analisados, os anos de 2018 a 2020 contribuíram com 28 publicações científicas que ocorreram de acordo com os conceitos e sub-conceitos definidos para o desenvolvimento deste estudo, o que constitui um indicador sobre a atualidade do tema.

Figura 13. *Número de artigos publicados por ano*



Nota. Elaboração Própria.

3.2.3 CONSTRUÇÃO DA PESQUISA DA REVISÃO SISTEMÁTICA

Definição das fontes de investigação

Após a definição dos conceitos de investigação, seleccionámos como fonte de dados a Biblioteca do Conhecimento *Online (b-on)* – (<https://www.b-on.pt/>), optámos por utilizar a (*b-on*), porque concilia um conjunto de bibliotecas de conhecimento *online* de referência para a investigação (DEC-UC, 2017), nomeadamente: (i.e., *Web of Science, Endnote Web, Google Scholar*).

A Biblioteca do Conhecimento *Online (b-on)*, (2021), apresenta como a sua missão “garantir o acesso a um vasto número de publicações de natureza científica e serviços eletrónicos à comunidade académica e científica nacional”. Esta escolha pretende abranger o maior número possível de publicações científicas (i.e., através de *e-journals, conference proceedings, papers, teses, etc.*) de qualidade (i.e., artigos indexados, publicações Q1 – Q3). De forma complementar também recorreremos ao *ResearchGate* (<https://www.researchgate.net/>) para recolher mais artigos para reforçar o estudo.

Protocolo de pesquisa e critérios implementados na B-on

A Figura 14 apresenta as opções de pesquisa para a revisão da literatura na (*b-on*) sobre quais os critérios/conceitos de pesquisa. Após entrar na (*b-on*), primeiro seleccionávamos a opção “Serviço de Pesquisa” e depois a “Pesquisa avançada”.

A Figura 14 a) apresenta a primeira sequência de conceitos que pesquisámos: “*employer branding*” and “*dynamic capabilities*” and “*gamification*”, sem critérios de inclusão e exclusão com o objetivo de perceber qual o número total de artigos que a literatura refere sobre estes

conceitos: os resultados evidenciaram apenas 130 artigos científicos. De forma a comparar os resultados obtidos utilizámos a sequência de palavras indicada na Tabela 17, restringindo a pesquisa escolhendo os critérios de inclusão da Tabela 16, as opções “texto integral”, “analisado pelos pares” entre “2016 e 2020” e “revistas académicas”: os resultados indicaram um total de 4621 artigos científicos. Os dois resultados vieram demonstrar que necessitávamos de refinar a nossa pesquisa.

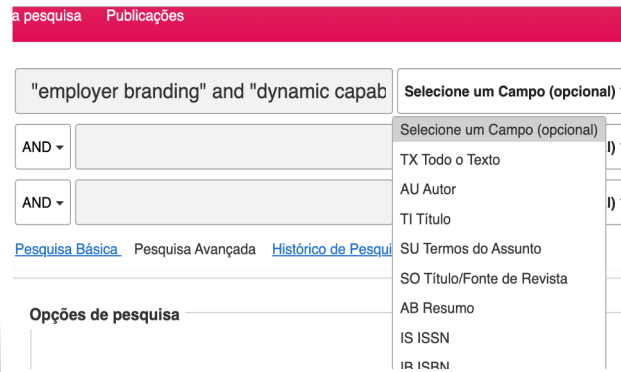
Na Figura 14 b) as pesquisas realizadas incluem a opção “Selecione um campo (opcional)” visível, optámos por não explorar qualquer critério disponível no menu, para não cruzar os conceitos de investigação com os critérios. Existem critérios como “TX - Texto completo”, “AU - Autor” e “SU – Termos do assunto”, que podem trazer temas que não interessam para este estudo ou produzir um número de resultados mais alargados de artigos científicos ou adicionar uma vasta lista de artigos do mesmo autor sobre diversos conceitos que não estão enquadrados com esta investigação. Os conceitos de investigação apresentados na Tabela 17 foram definidos durante a exploração da investigação com base nos artigos lidos inicialmente.

Figura 14. Pesquisa avançada na (b-on)

a) Sequência de conceitos: “*employer branding*” and “*dynamic capabilities*”



b) Critérios de pesquisa disponíveis



Nota. Elaboração Própria.

Nesta fase selecionamos a opção “pesquisa avançada” os critérios de pesquisa de inclusão e exclusão na SLR, como se pode ver na Tabela 16.

Tabela 16. *Critérios de pesquisa na SLR*

Critérios de Inclusão
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Artigos escritos em Inglês e Português; ✓ Artigos ou revisões publicadas entre 2016 e 2020; ✓ Analisado pelos Pares; ✓ Texto Integral; ✓ Trabalhos académicos ou artigos científicos publicados em revistas científicas;
Critérios de Exclusão
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de concordância com o tema RdT; ✓ Livros, relatórios e conferências que não cumprem os critérios definidos; ✓ Duplicação de artigos;

Nota. Elaboração Própria.

Como passo seguinte, decidimos reiniciar o processo e realizar 3 pesquisas individuais sobre cada conceito científico associando os conceitos de investigação (i.e., palavras-chave) já no âmbito da VdT. Esta escolha assentou na tentativa de começar a relacionar o conceito com o tema em estudo. Neste processo de pesquisa optámos por utilizar os conceitos originais em inglês, utilizando aspas (“”) e o operador booleano “And”, com o objetivo de garantir a ocorrência do termo tornando a pesquisa mais relevante para com os objetivos de investigação.

Tabela 17. *Conceitos de Investigação*

<i>Employer Branding</i>	<i>Dynamic Capabilities</i>	<i>Gamification</i>
<i>“employer branding” and “employee value proposition” and “talent management” and “employee retention”</i>	<i>“dynamic capabilities” and “talent management” and “employee retention” and “human resource”</i>	<i>“employee engagement” and “gamification” and “motivation” and “employee retention”</i>

Nota. Elaboração Própria.

A Tabela 18, através da realização da análise macro dos artigos, apresenta a distribuição dos 30 artigos agrupados por conceito predominante ([Anexo 2](#)), sub-conceitos identificados e um resumo das palavras-chave relacionada com base em critérios mais granulares, o número total de artigos e quais falam do conceito. Efetuámos um levantamento total de 199 palavras-chave mais comuns nos artigos. Concluimos que existem artigos que cruzam dois conceitos científicos ([Anexo 3](#)) e que não foi encontrado nenhum artigo que cruzasse os três conceitos científicos.

Tabela 18. *Apresentação de total de artigos por conceito científico*

Conceito	Sub-conceito	Palavras-chave (<u>Anexo 3</u>)	Total	Artigos (<u>Anexo 2</u>)
<i>Employer Branding</i>	<i>Communication</i>	<i>Purpose, Reputation and communication, Retain top-performing staff.</i>	13	[2] [5] [7] [8] [9]
	<i>EB Strategy</i>	<i>Competitive advantage, EB intelligence, Retain talents.</i>		[10] [11] [12] [13]
	<i>Employer Value Proposition (EVP)</i>	<i>Organizational commitment, retention of employees, retention of talents.</i>		[16] [26] [27] [28]
<i>Dynamic Capabilities</i>	<i>Knowledge Management</i>	<i>Knowledge-based, Sharing and creating knowledge, Valuable knowledge.</i>	11	[1] [14] [15] [16]
	<i>Organizational Agility</i>	<i>Agile organizations, Competitive advantage, Organizational performance.</i>		[17] [18] [19] [20]
	<i>Resource Based View</i>	<i>Building capabilities, Dynamic managerial capabilities, Employees behaviours.</i>		[21] [29] [30]
<i>Gamification</i>	<i>Game Mechanics</i>	<i>Gamified HRM systems, Gamified platform, High performing.</i>	13	[1] [2] [3] [4] [5]
	<i>Game Dynamics</i>	<i>Gamified solution, Human behavior, Talent pool.</i>		[6] [8] [22] [23]
	<i>Game Techniques</i>	<i>Gamified environment, Gamified workplace, Positive emotions.</i>		[24] [25] [29] [30]

Nota. Elaboração Própria.

Mediante os resultados obtidos nos critérios de inclusão e de exclusão para o processo de seleção final dos artigos, na Tabela 19 apresentamos os critérios para a classificação final do artigo e qual a ação após essa verificação. Os resultados obtidos dessa análise constam na revisão da literatura no Capítulo II e apresentados no Capítulo IV.

Tabela 19. *Crítérios para classificação final do artigo*

Classificação	Crítério	Artigo	Ação
Aprovado	Resumo/ <i>abstract</i> em concordância com o tema.	Cumprir os requisitos de inclusão.	Incluir estudo para análise.
Questionável	Resumo/ <i>abstract</i> levanta dúvidas se está em concordância com o tema e temos de ler um pouco mais em detalhe o artigo.	O resumo não mostra evidências claras dos critérios, mas pode estar relacionado.	Analisar o texto e decidir a ação a tomar (inclusão ou exclusão).
Rejeitado	Resumo/ <i>abstract</i> não está em concordância com o tema.	Não cumprir os requisitos de exclusão.	Excluir estudo.

Nota. Elaboração Própria.

3.2.4 REALIZAÇÃO DA PESQUISA DA REVISÃO SISTEMÁTICA

A pesquisa inicial foi realizada em Junho de 2021 tendo em conta a data-limite da entrega da Tese a 30 de Setembro de 2021. Não sendo possível realizar a SLR para o período 2017-2021 apresentamos os dados para o período definido inicialmente 2016-2020. No entanto em 2021 e 2022, após a conclusão do SLR inicial, procedeu-se a uma consulta na *b-on* para averiguar do nº de publicações que cumprem os critérios de inclusão. Os resultados dessa consulta estão resumidos na Tabela 20.

Tabela 20. *Resultados científicos: fase da identificação 2016-2020 SLR e atualização 21/22*

2016-2020 SLR			2021			2022		
EB	DC	<i>Gamification</i>	EB	DC	<i>Gamification</i>	EB	DC	<i>Gamification</i>
241	392	422	403	59	97	91	45	67
Total: 1055 resultados			Total: 559 resultados			Total: 203 resultados		

Nota. Elaboração Própria.

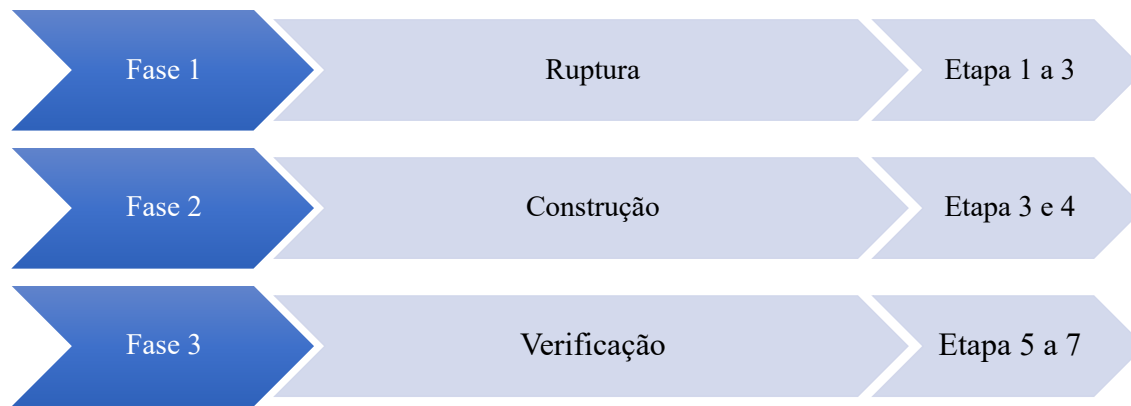
No período de Janeiro de 2021 a Julho de 2022 o conceito com mais publicações científicas é o EB (i.e., 494 artigos, 64,83%), os restantes conceitos CD (i.e., 104 artigos, 13,65%) e

Gamification (i.e., 164 artigos, 21,52%) passaram a estar menos referenciados, o que indica o que EB passou a assumir maior interesse junto da comunidade científica.

3.3 ESTUDO III: MÉTODOS MISTOS

O procedimento é um processo constituído por três fases: a Ruptura, a Construção e a Verificação e sete etapas para realizar o estudo. Contudo, uma investigação científica resulta de um conjunto de interações que existem entre as diferentes fases da investigação Quivy e Van Campenhoudt (1998, p. 26). Esta abordagem na Figura 15 define como: “Ruptura”, eliminar preconceitos e falsas ilusões sobre compreendermos o que estamos a estudar, a “Construção”, definir qual o plano de pesquisa, métodos a aplicar e os resultados que se esperaram obter (Anexo 6) e a “Verificação”, um objeto só é considerado científico na medida que pode ser verificado pelos factos obtido no estudo (Quivy & Van Campenhoudt, 1998, p. 26-28).

Figura 15. *Três fases do procedimento*



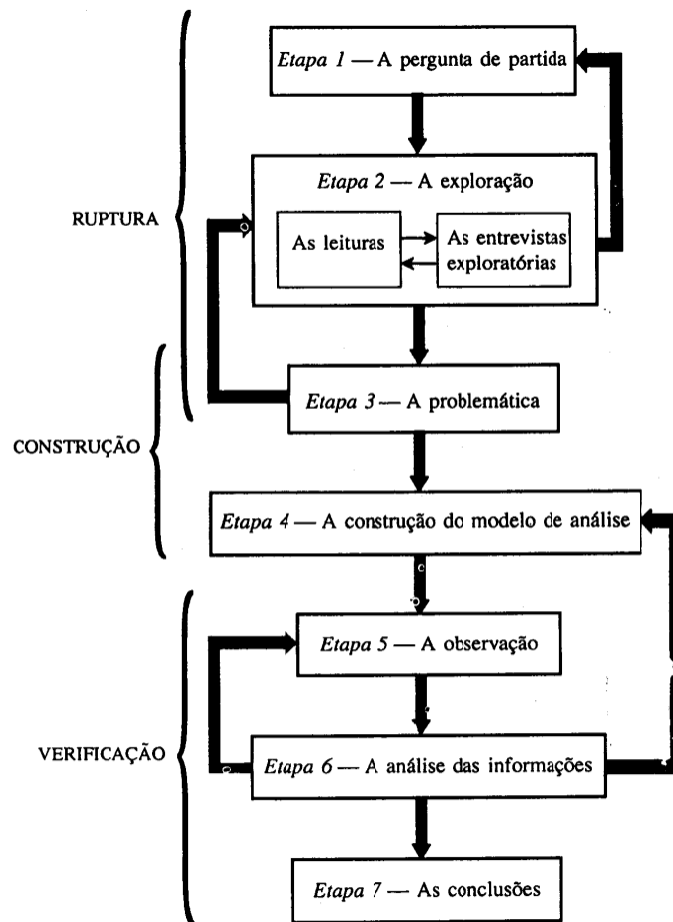
Nota. Adaptado de Quivy e Van Campenhoudt (1998).

Etapas do procedimento

A investigação deve responder a princípios que conduzem ao conhecimento científico. Tal como indica Bachelard toda a investigação precisa respeitar os seguintes princípios: “o facto científico é conquistado, construído e verificado”, ou seja, toda a investigação precisa ser analisada e confrontada, sendo contruída através dos fundamentos recolhidos a partir do que é verificado, observado ou experimentado (Quivy & Van Campenhoudt, 1998, p. 25). As utilizações destas fases na investigação estão organizadas em sete etapas, de forma estruturada, ajudando o investigador a desenvolver todo o processo de investigação, mas não se trata de um processo linear, mas sim de descoberta, redescoberta e de reformulação contínua. A Figura 16 é uma representação esquemática

da metodologia. Para este estudo vamos utilizar as etapas 5 e 6 (i.e., observação e análise de informações), que não são independentes uma da outra no desenvolvimento de um projeto de investigação, ou seja, elas complementam-se. As hipóteses de investigação precisam ser confrontadas através dos dados de observação ou de experimentação.

Figura 16. *As sete etapas do procedimento, Quivy & Van Campenhoudt (1998)*



Segue-se uma apresentação das etapas 5 e 6 com o objetivo de mostrar a estrutura metodológica que foi considerada no âmbito da presente Tese, as restantes estão no (Anexo 6).

A quinta etapa, “A Observação”, engloba as atividades e tarefas através das quais o modelo conceptual é testado para verificar e confrontar os dados obtidos no decorrer da investigação. É necessário definir o campo de observação (i.e., tempo, espaço geográfico e social) e a margem de manobra do investigador (i.e., prazos, recursos e que contactos). O próximo passo, definir a amostra (i.e., estudar a totalidade da população, estudar uma amostra representativa e estudar componentes

não estritamente representativas, mas características da população). Esta observação pode ser direta (i.e., recolha de informação sem intervenção dos sujeitos observados) ou indireta (i.e., obter informação procurada junto do indivíduo com suporte de um instrumento). As três fases da observação consistem: desenvolvimento de um instrumento capaz de produzir informações para testar as hipóteses, teste do instrumento de observação através de perguntas claras e precisas e a recolha de dados através da execução da observação dando informação necessária para as fases posteriores da investigação. Os métodos para recolha de dados podem ser através da realização de um questionário, entrevista, observação direta, recolha de dados existentes (Quivy & Van Campenhoudt, 1998, p. 155-187).

A sexta etapa, “Análise da informação e dos dados”, os dois principais métodos de análise da informação, nomeadamente a análise de dados estatísticos (i.e., apresentar dados sob diversas formas favorece a qualidade das interpretações através da estatística descritiva e a expressão gráfica dos dados), adequado para estudar as correlações existentes. As vantagens são: precisão, rigor e satisfazer o critério da intersubjetividade, a análise do conteúdo incide sobre as mais diversas fontes de informação (i.e., obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, programas, declarações públicas, atas de reunião ou relatórios de entrevistas), sendo útil para proceder a análises, estudos, reconstituições, funcionamento e representações. A vantagem o investigador deve manter uma distância em relação às suas próprias interpretações, mas adequada para observar o não dito, do implícito (Quivy & Van Campenhoudt, 1998, p. 211-230).

3.3.1 PLANEAMENTO, DEFINIÇÃO E REALIZAÇÃO DO ESTUDO

Inicialmente a investigação passava por realizar entrevistas a profissionais que trabalham numa PME e Multinacional. O foco era: 1) recolher as visões sobre a VdT de acordo com a tipologia, 2) identificar as diferenças na GdT, 3) verificar o que é um talento estratégico⁶ 4) quais as ferramentas de gestão no departamento para o acompanhamento de um profissional. Para recolher esses dados foram selecionadas 3 Multinacionais ou Grandes Empresas e pretendia-se entrevistar 3 a 5 pessoas com cargos de chefia, e partilhar o questionário de junto dos seus profissionais. A amostra pretendida era de 200 questionários, contudo e devido há ausência de *feedback*, houve a necessidade de reformular a estratégia de recolha de dados.

⁶ O termo “Talento Estratégico”, foi utilizado no estudo com o objetivo de ajudar o entrevistado a focar mentalmente nas características, competências ou qualidades desse recurso e que o fazem diferenciar-se de um profissional.

Para a nova estratégia de atuação decidimos reduzir o número de entrevistados a uma pessoa por organização, mas contactar um maior número de organizações. O estudo foi realizado a Microempresas e PME em Portugal, na área de Lisboa, no setor dos serviços. Esta decisão partiu da seguinte base: organizações com recursos humanos e financeiros limitados, que não dispõem de uma política de acompanhamento de Talento, com notória ausência de ferramentas de suporte aos GRH e não têm como avaliar o impacto do talento tanto no negócio como na organização. A escolha pelo setor dos serviços, baseou-se na percentagem do Valor Acrescentado Bruto (VAB) que significa para Portugal. A escolha da zona Lisboa, por ser a capital do país com maior número de organizações de serviços com as características estabelecidas e proximidade geográfica do investigador aos entrevistados, facilitando a deslocação para efetuar a entrevista.

Já Vilelas (2009) indica que a pesquisa qualitativa procura compreender valores, hábitos, opiniões ou visões e construir um conhecimento mais profundo sobre determinado assunto sem necessidade de comprovar dados, análises estatísticas ou teorias. Creswell (2013) define a pesquisa quantitativa como princípio da construção de hipóteses de análise, utilizando técnicas de recolha de dados sistemática, permitindo revelar informações, explicar fenómenos, auxiliar teorias e verificar se existem relações entre as variáveis.

Foram definidos os seguintes objetivos específicos: 1) nas entrevistas, identificar qual a visão que os entrevistados têm sobre o tema, como classificam o interesse da organização em implementar um modelo de monitorização sobre o risco de PdT e se é percebido como eficaz, 2) com a aplicação dos questionários pretende-se fazer um pré-teste ao modelo de forma de avaliar e validar a pertinência das dimensões e indicadores do modelo e verificar se existe uma relação entre as visões dos entrevistados com as dimensões desenvolvidas no modelo.

Para realizar este estudo foram contactadas um total de 50 pessoas, das quais 40 responderam positivamente a este convite, tendo sido agendado o dia, a hora e o local para a realização da entrevista. No convite formalizado foi indicado que estava a fazer um doutoramento na área de Gestão e que estava a realizar um estudo sobre o tema “Valorização de talento” e que pedia a colaboração para realizar uma entrevista e questionário.

As entrevistas e os questionários foram realizados entre os meses de Junho e Dezembro de 2021⁷. Devido ao contexto de pandemia COVID19, as entrevistas foram realizadas através da

⁷ As entrevistas foram realizadas em 2 fases: a primeira fase ocorreu até final de Setembro de 2021 quando entreguei a Tese pela primeira vez na instituição. Sendo necessário fazer uma nova inscrição, realizámos a segunda fase de entrevistas entre Outubro até Dezembro com o objetivo de reforçar o estudo e a pertinência da investigação.

plataforma *Zoom* (i.e., salas de videoconferência de forma *online*), e de forma presencial, tendo ocorrido 28 através de plataformas de videoconferência (i.e., 27 via *Zoom* e 1 via *Microsoft Teams*) e 12 de forma presencial, para garantir o registo da entrevista e análise de conteúdo, solicitámos a respetiva autorização do entrevistado para proceder à gravação da entrevista através da plataforma de videoconferência ou do telemóvel, com recurso à aplicação *Recorder Pro*. Bogdan e Biklen (1994) aconselham que o entrevistador solicite a devida autorização ao entrevistado e que registem as respostas Leedy e Ormrod (2010).

A Tabela 21 apresenta o processo de seleção da população para a realização das entrevistas, definimos a tipologia de empresa, função/cargo e a responsabilidade institucional. O entrevistado seria uma pessoa com um cargo de poder de decisão, gestores (i.e., CEO), de direção de um departamento ou de liderança de equipas que consideramos ser uma fonte de informação pertinente e em situação privilegiada no contexto da abordagem da presente Tese.

Tabela 21. *Processo de seleção do entrevistado*

Tipologia de empresa	Funções / Cargo (entrevistado)	Responsabilidade institucional
<ul style="list-style-type: none"> • Multinacional ou Grandes empresas • Microempresas e PME • Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) ou outras 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestores (i.e., CEO) • Diretores (i.e., RH, Marketing, Financeira, Logística, Produção, etc.) • Cargos de liderança (i.e., Coordenadores, Team Leader ou especialistas ou Consultor Sénior) 	<ul style="list-style-type: none"> • Administradores • Gestão de departamento (i.e., Operações, Vendas, Marketing Qualidade) • Gestão de pessoas, de carreira ou de recrutamento

Nota. Elaboração Própria.

Sendo o público-alvo do estudo Microempresas e PME, deixamos em aberto a possibilidade de entrevistar pessoas de Multinacional ou Grandes Empresas para verificar a sua opinião relativamente ao tema e ao modelo para verificar que técnicas ou ferramentas utilizam e que podem ser enquadradas na solução desta Tese.

3.3.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO E TRATAMENTO DE DADOS

As técnicas de tratamentos de dados utilizados de natureza qualitativa (i.e., entrevista individuais), e quantitativa (i.e., questionário), foram recolhidos com base nas palavras e números. Saunders, Lewis e Thornhill (2009) indicam que a análise dos dados deve ser efetuada através de

conteúdo e de estatística descritiva, respetivamente. Botma, Greeff, Mulaudzi e Wright (2010) afirma que as metodologias, normalmente, reúnem várias formas de dados e, portanto, combinam vários métodos de pesquisa.

Entrevista

Após a conclusão das entrevistas avançámos para a análise de conteúdo. Segundo Vala é uma “técnica de tratamento de informação” onde é preciso efetuar o enquadramento operacional do processo de análise de conteúdo segundo as etapas: delimitação dos objetivos e definição de um quadro de referência teórico Vala (2009).

Com a análise de conteúdo desenvolvemos um resumo apresentado na Tabela 58 que vai permitir desenvolver um documento teórico sustentável sobre a temática em análise e identificar informações com valor para o âmbito da Tese. Depois da análise de conteúdo foi efetuada uma matriz para atribuir um peso a cada resposta utilizando a Escala de *Likert* entre [1...5], 1 – Sem valor e 5 – Elevado valor. Cada pergunta da entrevista irá avaliar uma ou mais questões de investigação, o resultado obtido na matriz vai permitir validar cada questão e verificar se o tema é considerado pertinente pelos entrevistados. Após este processo de recolha e análise dados, apresentamos os resultados obtidos para a validação do MITEC mais em detalhe no Capítulo VI.

Questionário

Os dados recolhidos através do questionário são alvos de tratamento de análise estatística descritiva dos dados, que tem como objeto disponibilizar um conjunto de medidas e de representações gráficas que permitem apresentar a viabilidade e relevância dos dados que estão a ser analisados Dias Curto (2015). Os resultados de cada dimensão vão ser determinados pela soma total dos itens que compõem cada questão, os resultados de cada resposta vão determinar a importância de cada indicador, quanto mais elevada for a pontuação, mais a dimensão em análise é reconhecida como pertinente para a VdT.

3.3.3 CRIAÇÃO DAS ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIO

As entrevistas seguiram o seguinte procedimento: antes do início da entrevista existia uma conversa informal, este momento serviria para o entrevistador se apresentar, enquadrar o teor do estudo e o objetivo desta Tese de investigação, apresentar os três blocos que constituem a entrevista (i.e., informação sobre o inquirido, âmbito do contexto de investigação e futuro sobre a VdT) e o motivo da entrevista. Quando não existe qualquer relação entre as partes e o entrevistado, esta fase

tem como objetivo “quebrar o gelo inicial” Bogdan e Biklen (1994), e informar que os dados obtidos apenas se destinam a fins científicos, garantindo total sigilo e que o entrevistado não será identificado pelo seu nome na presente Tese. Foi sempre garantida a confidencialidade e o anonimato e que o uso desta informação serve apenas para fins académicos.

Assim que o entrevistado se sentia preparado, o entrevistador dava início à entrevista seguindo o guião previamente definido (Anexo 7). Nas questões utilizámos um tom de voz audível e perceptível, dando o tempo e espaço para o entrevistado pensar e responder livremente a cada questão, como nas subquestões. Quivy e Campenhoudt (1998) afirmam “o entrevistador deve dar liberdade ao entrevistado, para que este desenvolva o seu discurso”. A subquestão só seria feita nos seguintes casos: a resposta fosse limitada, ou quando pretendíamos que o entrevistado explicasse mais em detalhe um conceito ou a sua visão de forma a aportar valor à resposta.

Os entrevistados tinham a liberdade de não responder às perguntas caso assim o entendessem ou se tivessem de cumprir o código de ética e deontológico da sua organização, o que só se evidenciou uma única vez. No decorrer de algumas entrevistas foi necessária uma intervenção da parte do entrevistador, quando o entrevistado demonstrava dúvidas sobre a questão.

Nas questões, tivemos o cuidado de ouvir a opinião do entrevistado com o máximo de atenção, mas mantendo sempre uma postura de total neutralidade, segundo Amado e Ferreira (2013), o entrevistador pode “utilizar frequentes sinais verbais e não verbais de reforço e estímulo”, sempre que existia uma pausa no discurso dos entrevistados, mantivemos a nossa postura, segundo Bogdan e Biklen (1994), o silêncio permite que aos entrevistados organizar o seu discurso.

Quando concluída a entrevista, permitíamos ao entrevistado alguns minutos para partilhar a sua opinião ou comentário sobre as perguntas realizadas, o tema da Tese, alguma experiência profissional vivida ou se o próprio tinha a necessidade de acrescentar ou reforçar alguma resposta e por último dávamos por terminada a entrevista.

Neste momento, era aproveitado para indicar ao entrevistado que iríamos enviar nos próximos dias o questionário (Anexo 8) e explicávamos que a segunda fase do estudo tinha como objetivo efetuar um pré-teste ao modelo, de forma a verificar a sua visão/opinião sobre o MITEC relativamente às dimensões de análise e indicadores, validar a pertinência do modelo e funcionar como um estudo exploratório às Microempresas e PME. Por último terminamos agradecendo uma vez mais a sua disponibilidade e participação. Tanto nas entrevistas como nos questionários foi assegurada a confidencialidade dos dados.

3.3.4 TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS

Estudo Qualitativo - Entrevista

O estudo qualitativo consistiu no desenvolvimento de um guião com perguntas para a realização da entrevista ao público-alvo. A entrevista é constituída por 17 questões e estão subdivididas em três blocos. O primeiro bloco, é constituído por 3 questões, onde procuramos conhecer o contexto profissional do entrevistado. No segundo bloco pretende-se obter a visão do entrevistado sobre o tema VdT de acordo com o âmbito da Tese, é constituído por 12 questões, com 9 subquestões, embora só tivessem sido utilizadas em alguns casos. O terceiro bloco é constituído por 2 questões que foram idealizadas para inquirir a necessidade da monitorização da VdT e para obter uma visão para a investigação futura na comunidade científica sobre o tema.

Estudo Quantitativo - Questionário

O questionário está dividido em duas seções: a primeira serve para validar a pertinência dos indicadores e as dimensões do MITEC - para cada questão existem cinco possibilidades de resposta, apresentadas numa Escala de *Likert* entre [1...5], que varia entre 1 – Nada importante e 5 – Muito Importante. Com a utilização deste tipo de escala, a amostra revela em que medida está de acordo ou desacordo com a afirmação, neste caso dimensão Nascimento (2015). A segunda seção serve para recolha de dados sobre o “inquirido” (i.e., faixa etária, habilitações literárias, género, estado civil, tem filhos, qual é a sua função, qual é a experiência na organização, tipo de contrato e antiguidade na organização), em algumas questões não existe a obrigatoriedade de responder.

Acresce que colocámos uma pergunta aberta no final de cada dimensão para inquirir se não concorda com algum destes indicadores ou se tem outra sugestão para indicar e quais as ferramentas que podem ser utilizadas para permitir que a organização proceda à recolha de informação junto do profissional (pergunta 15 do questionário).

A Tabela 22 apresenta a correlação entre as questões de investigação entre as dimensões do MITEC e as questões da entrevista que foram exploradas para validar a pergunta de investigação sobre o tema valorização do talento e que vai procurar responder, avaliar e valorizar cada questão de investigação. Apresentamos os resultados desta análise no Capítulo VI, “Validação do Modelo”. Através dos resultados das entrevistas realizadas, procedemos a uma análise para comparar, complementar ou identificar os racionais de escolhas e de atribuição de valor das respostas aos questionários com os resultados da entrevista.

Tabela 22. Pergunta de investigação vs. Dimensão do MITEC vs. Perguntas da entrevista

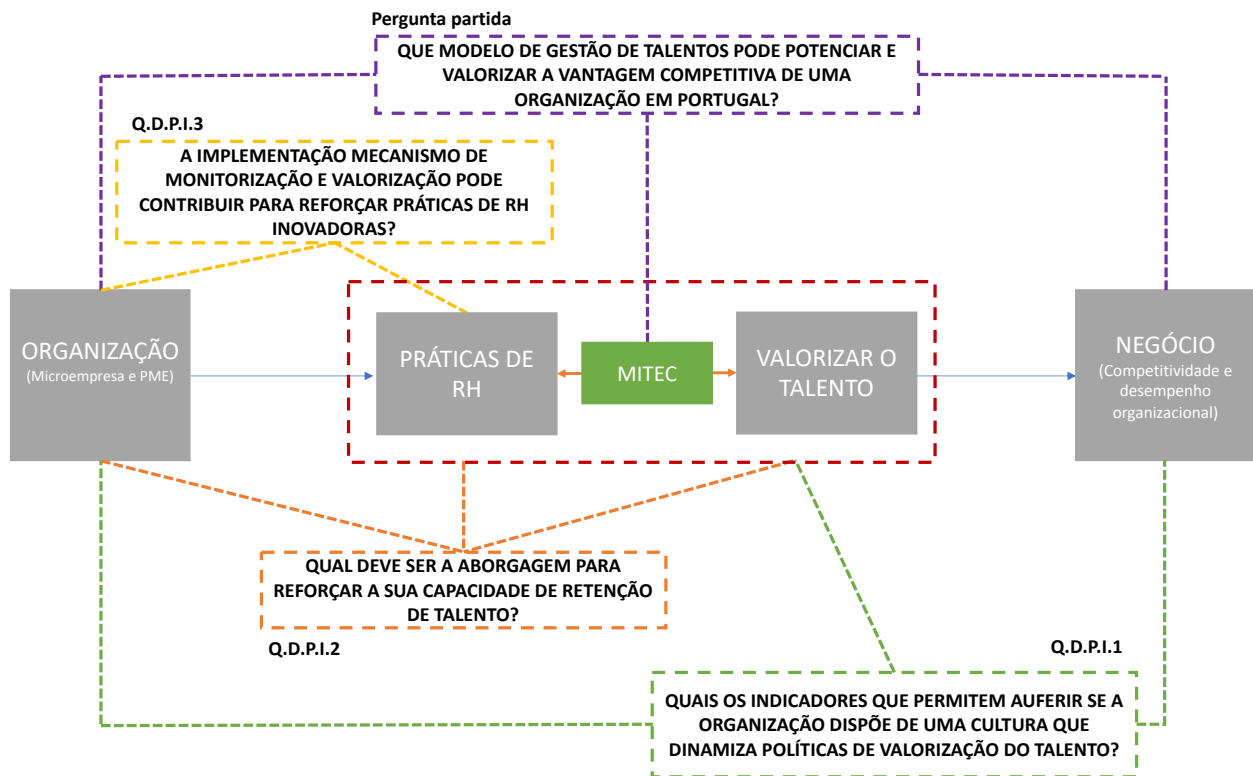
QDPI	Dimensões do MITEC	Perguntas da entrevista
Q.D.P.I.1 Quais os indicadores que permitem auferir se a organização dispõe de uma cultura que dinamiza políticas de VdT?	[D.2] <i>Corporate Purpose</i> (Propósito Corporativo) [D.3] <i>Organizational Agility</i> (Agilidade Organizacional) [D.4] <i>Digital Transformation</i> (Transformação Digital) [D.6] <i>Dynamics Capabilities</i> (Capacidades Dinâmicas)	P.2 - Que tipo de abordagens a empresa utiliza na retenção de talento? P.4 - Na sua opinião, o que leva as pessoas dentro da sua área profissional a abandonarem uma organização, ou uma organização similar à sua? P.6 - Quais são os indicadores que devem ser usados para verificar se a empresa dispõe de uma política de retenção de talentos? P.7 - Como é que a cultura da empresa incentiva a retenção dos talentos? P.10 – Quais as práticas de gestão de recursos humanos existentes na empresa? P.13 - Na sua opinião, de que forma é que o mercado percebe que uma organização está a reter os talentos?
Q.D.P.I.2 Qual deve ser a abordagem da organização para reforçar a sua capacidade de RdT?	[D.1] <i>Talent Expectation</i> (Expectativa do Talento) [D.2] <i>Corporate Purpose</i> (Propósito Corporativo) [D.4] <i>Digital Transformation</i> (Transformação Digital) [D.6] <i>Dynamics Capabilities</i> (Capacidades Dinâmicas) [D.7] - <i>Employee Engagement</i> (Colaborador <i>Engagement</i>)	P.2 - Que tipo de abordagens a empresa utiliza na retenção de talento? P.3 - Qual é a expectativa da empresa ao elaborar uma estratégia de retenção de talento? P.4 - Na sua opinião, o que leva as pessoas dentro da sua área profissional a abandonarem uma organização, ou uma organização similar à sua? P.6 - Quais são os indicadores que devem ser usados para verificar se a empresa dispõe de uma política de retenção de talentos? P.7 - Como é que a cultura da empresa incentiva a retenção dos talentos? P.10 – Quais as práticas de gestão de recursos humanos existentes na empresa? P.11 – De que forma a empresa está preparada para os novos paradigmas sobre o local de trabalho (e., teletrabalho, mobilidade, flexibilidade de horário).
Q.D.P.I.3 A implementação de mecanismos de monitorização e VdT pode contribuir para reforçar práticas de gestão de recursos humanos inovadoras?	[D.2] <i>Corporate Purpose</i> (Propósito Corporativo) [D.3] <i>Organizational Agility</i> (Agilidade Organizacional) [D.4] <i>Digital Transformation</i> (Transformação Digital) [D.5] <i>Organizational Learning</i> (Aprendizagem Organizacional) [D.6] <i>Dynamics Capabilities</i> (Capacidades Dinâmicas)	P.5 - A empresa dispõe de instrumentos de monitorização do desempenho e progresso dos talentos na empresa? P.8 - Como é feita a análise e acompanhamento da satisfação e bem-estar do talento? P.9 - Existem mecanismos formais para o talento manifestar opinião sobre a sua satisfação e bem-estar na empresa? P.10 – Quais as práticas de gestão de recursos humanos existentes na empresa? P.12 – Apresentar sugestões sobre abordagens diferenciadoras que a GRH na empresa deveria adotar? P.14 – Numa escala de [1, 5] como classificaria o interesse da organização em implementar um modelo de monitorização do risco da perda (i.e., <i>churn</i>) de talento?

Nota. Elaboração Própria.

3.4 SÍNTESE CONCLUSIVA

A Figura 17 apresenta um diagrama que resume o estudo, a pergunta de partida e as três questões que derivam da questão de partida e a relação entre as variáveis em estudo nas várias fases entre a organização, a estrutura organizacional (i.e., entre as práticas de RH e a valorização do talento), o produto (i.e., talento) e o mercado (i.e., negócio). Com esse objetivo é proposto o seguinte modelo conceptual:

Figura 17. Modelo conceptual das questões de investigação que valorizam o estudo



Nota. Elaboração Própria.

O estudo foi realizado em Portugal, na área de Lisboa às tipologias Microempresas e PME. Com a integração dos três estudos pretende-se verificar tendências e proceder a uma análise de conteúdo mais profunda sobre o tema. Para a criação do modelo, o MITEC foi desenhado segundo a metodologia DSR, as sugestões foram identificadas através da revisão sistemática e a pertinência do estudo realizada com suporte na metodologia métodos mistos. Foi conceptualizado o MITEC com o objetivo de monitorizar o nível de satisfação e valorização do talento de forma a mitigar o risco de PdT.

4 DESIGN, DESENVOLVIMENTO E MODELO MITEC

O MITEC pode ser uma ferramenta de suporte à GdT, agregadora de conhecimento interno para monitorizar um conjunto de indicadores chave na satisfação e evolução do talento, respondendo às necessidades de uma organização ter uma estratégia para supervisionar e mitigar o potencial risco da perda (i.e., *Talent churn*).

Este capítulo está dividido em três seções. Na primeira seção apresentamos os conceitos explorados no SLR e que contribuíram para o desenvolvimento do modelo: EB, *Gamification* e CD. A segunda seção apresenta as definições do autor referentes aos conceitos que serviram de base para o desenvolvimento do modelo, o processo de construção do modelo por fase explorando os contributos recolhidos na revisão da literatura, pesquisa em campo, apresentando os requisitos do modelo e as diretrizes de avaliação do modelo que o resultado deve atender para ser considerado uma solução satisfatória ao problema, o ciclo de rigor e relevância fundamentado para a sua inclusão e finaliza com a síntese das sugestões que contribuíram para o modelo.

Na terceira seção apresentamos a base teórica, quais os pilares em que assenta o modelo, qual a sua arquitetura, apresentamos o MITEC e os seus objetivos de monitorização e quais as abordagens inovadoras que o modelo utiliza: *gamification*, *self-awareness* e autorregulação.

4.1 CONCEITOS QUE CONTRIBUÍRAM PARA O MODELO MITEC

4.1.1 EMPLOYER BRANDING

Como ferramenta de atração de Talento, o ciclo de GdT pode utilizar a EB. Originalmente definido como *Employer Brand*, o conceito foi apresentado como “o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a organizações empregadora” (Ambler & Barrow, 1996).

Segundo os autores Torrington, Hall, Taylor e Atkinson (2017), EB é uma técnica que utiliza práticas de marketing de produtos nos processos de recrutamento e seleção, de forma a atrair candidatos com potencial. Para Santos, Monteiro, Martinho, Reis e Sousa (2018), as estratégias de EB são descritas como os benefícios que uma organização tem para oferecer a potenciais candidatos para trabalhar na sua organização, de forma a atrair perfis do seu interesse. Já Neill (2016) sugere que se promova uma estratégia de comunicação tanto a nível interno como externo.

Valendo-se dessas informações Arasanmi e Krishna, (2019) sugerem que ao pacote de benefícios se acrescente comunicar a experiência de trabalho do profissional como estratégia de

comunicação da marca para atrair os melhores Talentos no mercado. A Tabela 23 apresenta as definições e de qual artigo foi extraído da SLR realizada no Capítulo III, estudo II, sobre o conceito EB e respetivos sub-conceitos.

Tabela 23. *Definições de conceitos sobre EB e sub-conceitos*

Conceitos e sub-conceitos	Definições de conceitos	Artigo (<u>Anexo 2</u>)
<i>Employer Branding</i>	Atrair e comunicar aos atuais e potenciais profissionais a proposta de valor EVP.	[8]
	Envolve a criação de estratégias para transmitir uma imagem distinta e positiva para os atuais e potenciais profissionais e que se concentra no desenvolvimento da reputação como um ótimo local para trabalhar.	[10]
	Ferramenta estratégica para atrair, reter e envolver o CH, visto que se tem tornado uma fonte de vantagem competitiva para uma organização.	[11]
	Ferramenta de gestão que pode servir para reter profissionais e reduzir os níveis de remuneração.	[26]
	Contribui direta e efetivamente para a evolução e progresso do negócio, tanto economicamente quanto na seleção de Talentos, tornando-se uma vantagem competitiva para uma organização.	[27]
	Conceito imperativo de GRH, que constrói uma marca organizacional na mente de seus profissionais.	[28]
<i>Communication</i>	Comunicação de propostas de trabalho competitivas e atraentes que despertam o desejo no Talento de permanecer e desenvolver a sua carreira na organização.	[27]
	Processo de fase a fase que comunica a cultura organizacional aos profissionais atuais e futuros.	(28)
<i>EB Strategy</i>	É uma ferramenta utilizada não apenas para atrair bons profissionais, mas também facilita o seu <i>engagement</i> e retenção	[10]

Conceitos e sub-conceitos	Definições de conceitos	Artigo (Anexo 2)
	e garante um aumento de comprometimento do Talento com as metas da organização.	
	Envolve valores e políticas organizacionais em direção aos objetivos para atrair, motivar e reter os profissionais atuais.	[28]
<i>Employer Value Proposition</i>	Essência da EB que torna uma organização um empregador de escolha.	[7]
	Soma dos benefícios tangíveis e intangíveis que um potencial profissional pode ganhar ao ingressar numa organização, o que inclui aprendizagem, crescimento, interações sociais, clima de trabalho favorável ao desempenho e uma excelente imagem do empregador.	[12]
	Os profissionais quando consideram o EVP de uma organização atraente, criam um nível de comprometimento com a organização e fazem menos exigências, tanto a nível salarial.	[27]

Nota. Elaboração Própria.

Uma organização de sucesso é conhecida pela capacidade de atrair e de reter os melhores Talentos (Bhasin, Mushtaq & Gupta, 2019). O EB sendo visto como a percepção que os candidatos ou profissionais têm de uma organização (Ahmad & Rashad, 2020) pode ser uma solução para antecipar os desafios causados pela falta de Talento, passando por aumentar os níveis de lealdade e competitividade (Miethlich, 2022; Purusottama & Ardianto, 2019). Importa analisar quais os pacotes de benefícios que uma organização pode oferecer a um profissional. A Tabela 24 apresenta um resumo das três linhas identificadas na literatura sobre os benefícios de uma EVP:

Tabela 24. *Evolução dos benefícios de uma EVP*

<i>Employer Branding</i>		
<i>(Ambler e Barrow, 1996)⁸</i>	<i>(Tanwar, K. & Prasad, A., 2017)</i>	<i>Employer Brand Research (Randstad, 2019)</i>
Valor de Interesse	Ambiente de trabalho agradável	Salário e Benefícios Atrativos
Valor Social	Formação e desenvolvimento	Equilíbrio Trabalho -Vida Pessoal
Valor Económico	Equilíbrio Trabalho -Vida Pessoal	Emprego Seguro
Valor de Desenvolvimento	Ética e responsabilidade social	Ambiente de trabalho agradável
Valor da Aplicação	Compensação e benefícios	Progressão de carreira
		Empresas financeiramente estável
		Horário de trabalho flexível
		Localização
		Formação e desenvolvimento
		Gestão

Nota. Elaboração Própria.

É notório a evolução crescente dos benefícios do EB nas últimas décadas, o que revela que as organizações estão empenhadas em oferecer melhores condições para a atrair e reter o profissional. A Tabela 25 apresenta uma matriz de análise de conhecimento dos benefícios de uma EVP identificados nos artigos da SLR.

Tabela 25. *Benefícios mais referenciados nos artigos de uma EVP*

Benefícios EVP	[8]	[9]	[11]	[12]	[26]	[28]	[27]	Total
<i>Compensation and benefits</i>	✓	✓	✓		✓	✓		5
<i>Health work Atmosphere</i>			✓	✓	✓	✓		4
<i>Career Development</i>			✓	✓		✓		3
<i>Interest Value</i>	✓	✓		✓				3
<i>Organizational culture</i>	✓		✓				✓	3
<i>Reward System</i>				✓		✓	✓	3
<i>Training and development</i>				✓	✓	✓		3
<i>Company Reputation</i>				✓			✓	2
<i>Development Value</i>	✓	✓						2

⁸ Foi considerada esta referência bibliográfica como das primeiras a falar sobre o tema, e o objetivo da tabela é evidenciar a evolução do tema e dos indicadores em análise.

Benefícios EVP	[8]	[9]	[11]	[12]	[26]	[28]	[27]	Total
<i>Social Value</i>	✓	✓						2
<i>Work-life balance</i>	✓				✓			2
<i>Application</i>		✓						1
<i>Brand Value</i>	✓							1
<i>Communication</i>			✓					1
<i>Company Strategy</i>							✓	1
<i>Ethics and corporate social responsibility</i>					✓			1
<i>Flexible Working hours</i>							✓	1
<i>Function</i>			✓					1
<i>International Exposure</i>							✓	1
<i>Job Engagement</i>		✓						1
<i>Management process</i>			✓					1
<i>Management Value</i>	✓							1
<i>Mission, Vision and Values</i>			✓					1
<i>Organization Engagement</i>		✓						1
<i>Succession Planning</i>				✓				1
<i>Talent Pipeline</i>				✓				1
<i>Team</i>			✓					1
<i>Workplace Autonomy</i>							✓	1

Nota. Elaboração Própria.

A análise desta Tabela permite-nos perceber quais os benefícios mais utilizados em contexto organizacional no momento de construir uma estratégia de EB para atrair profissionais no mercado. A GRH necessita de canalizar os seus esforços na criação de um bom ambiente de trabalho de forma a proporcionar uma boa experiência ao profissional e a GdT de acrescentar na estratégia de EB, maior *engagement* de forma a influenciar a perceção do profissional (Bhasin, Mushtaq & Gupta, 2019).

Tal como Backhaus e Tikoo (2004)⁹ indicam, o processo é descrito em três etapas: 1) Desenvolvimento de uma EVP, 2) Divulgação da proposta de valor ao potencial profissional e 3) Criação de uma equipa de trabalho comprometida com os objetivos e valores de uma organização.

Employer Value Proposition (EVP)

A criação de uma EVP pretende que uma organização se diferencie no mercado e que o profissional mantenha um compromisso com a mesma (Backhaus, 2016). Segundo os autores Mosley e Schmidt (2017) na definição da estratégia de EB é preciso evidenciar quais as

⁹ De acordo com a literatura foram encontradas várias formas para elaborar uma estratégia de EB, contudo indicamos a versão que consideramos a mais clara e operacional de ser implementada numa organização.

características que tornam uma organização diferenciadora no mercado enquanto empregador. A Tabela 26 segundo Delaney (2017), a EVP é a soma total de benefícios tangíveis e não tangíveis.

Tabela 26. *Benefícios tangíveis e não tangíveis de uma EVP*

Tangíveis	Não Tangíveis
Remuneração e financeiros	Valores no local de trabalho
Localização geográfica	Visão da organização
Programas de desenvolvimento e aprendizagem	Estratégia da organização
Formas de trabalho flexíveis	Cultura de Liderança
Programas de bem-estar	Propósito do trabalho
	Serviço à comunidade

Nota. Adaptado Delaney (2017)

O não cumprimento da proposta de valor pode originar alta rotatividade, baixo compromisso, perda de credibilidade e produtividade do profissional (Elegbe, 2018), enquanto quem cumpre, consegue ter profissionais leais, motivados com capacidade de inovar o negócio (i.e., produtos e serviços) e que criam um bom ambiente para trabalhar (Aldousari, Robertson, Yajid & Zafar, 2017).

4.1.2 **GAMIFICATION**

Segundo Wortley (2014), *Gamification* usa uma abordagem estratégica para influenciar e motivar os comportamentos humanos, potencia o nível de desenvolvimento e desempenho através de uma aprendizagem participativa. Estes fatores têm impacto sobre as atitudes praticadas no processo de aprendizagem, compromisso, mudança de hábitos, visando tornar as pessoas mais eficientes e orientadas para as ações e objetivos. A Tabela 27 apresenta as definições dos conceitos, observados nos artigos sobre *Gamification* e respetivos sub-conceitos. Do total de 30 artigos referenciados que se encontram no Capítulo III, estudo II, 13 abordam o conceito *Gamification* e 8 artigos referenciam os elementos de jogo (i.e., mecânica e dinâmica).

Tabela 27. *Definições de conceitos sobre Gamification e sub-conceitos*

Conceitos	Definições de conceitos	Artigo (<u>anexo 2</u>)
<i>Gamification</i>	Alavancar a predisposição psicológica para se envolver em jogos, usando mecanismos que os <i>designers</i> de jogos aplicaram na	[4]

Conceitos	Definições de conceitos	Artigo (anexo 2)
	criação de videogames, como meio potencial para tornar as atividades do mundo real mais envolventes.	
	Usa atividades de jogos no comportamento humano para que o profissional se entregue ao trabalho com o objetivo de aumentar o <i>engagement</i> .	[22]
	Envolve mais aspetos psicológicos do que técnicos, a motivação e a mudança de comportamento são os principais fatores para o sucesso da <i>Gamification</i> .	[23]
	Aplicação de elementos de <i>design</i> de jogos num contexto de não de jogo, neste caso, local de trabalho.	[25]
	Utiliza o poder do jogo para explorar a motivação intrínseca, proporcionando autonomia, competência e relacionamento por meio de ferramentas e elementos para alcançar uma experiência divertida.	[29]
	Usada como catalisador para aumentar a adoção e usabilidade de tecnologias recém-implementadas, aproveitando o poder do jogo para criar resultados psicológicos e comportamentais que afetam as taxas de uso e adoção de tais tecnologias.	[30]
<i>Game elements and game dynamics</i>	A mecânica e a dinâmica do jogo são capazes de influenciar positivamente o comportamento humano porque são projetadas para conduzir os jogadores acima do limite da sua capacidade.	[22]
<i>Game Elements</i>	Elementos do jogo em ambiente de trabalho que são altamente positivos para a saúde mental do profissional pois permitem que tenham uma vida mais saudável e com menos stress.	[3]
	A mecânica está no nível de representação de dados e algoritmos, a formar as componentes de funcionamento do jogo, níveis, pontos, tabelas de classificação e emblemas.	[24]
<i>Game Dynamics</i>	Mecânica do jogo aplicada em contextos reais e não de jogo, para o uso do site, trabalhos em equipe, construção de equipes,	[23]

Conceitos	Definições de conceitos	Artigo (anexo 2)
	simulação de novos sistemas de gestão aplicados para melhorar a eficiência dos profissionais no trabalho.	
<i>Gamification Techniques</i>	Técnicas aplicadas na formação de equipe, motivação intrínseca e extrínseca e na mudança comportamental.	[23]

Nota. Elaboração Própria.

Uma das conquistas da implementação da *Gamification* é o *engagement* dos profissionais, porque contribui para o aumento da produtividade (Fathian, Sharifi & Nasirzadeh, 2020), satisfação e, simultaneamente, estimula a inovação (Shokry, Elsayed, Dyer & Sharifi, 2019). A *Gamification* foi identificada como a estratégia que pode contribuir para aumentar a participação e lealdade dos profissionais (Silic et al., 2020), fornecendo recompensas por realizarem as suas tarefas (Gupta & Gomathi, 2017), mas também como forma de experimentar o fracasso (Larson, 2020).

A *Gamification* pode ser aplicada nos processos internos (e.g., recrutamento, reconhecimento, desempenho de profissionais, programas de aprendizagem, bem-estar, segurança, construção da fidelidade à marca e no aumento da satisfação e *engagement*) tendo impacto no processo estratégico (Gupta & Gomathi, 2017; Shokry, Sharifi & Dyer, 2019). A Tabela 28 com base nos 13 artigos analisados sobre *Gamification*, apresenta uma matriz de conhecimento sobre as técnicas de *game mechanics*, que permitiu identificar quais os elementos mais utilizadas.

Tabela 28. *Técnicas de Game Mechanics mais referenciadas nos artigos*

<i>Game Mechanics</i>	[3]	[4]	[22]	[23]	[24]	[25]	[29]	[30]	Total
<i>Leaderboards</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		7
<i>Badges and Points</i>		✓	✓	✓	✓	✓	✓		6
<i>Levels</i>	✓	✓	✓		✓		✓		5
<i>Feedback</i>					✓	✓	✓	✓	4
<i>Challenges and Stories</i>			✓			✓		✓	3
<i>Rewards and compensation</i>	✓			✓				✓	3
<i>Social Interaction</i>				✓	✓		✓		3
<i>Count Down</i>				✓	✓				2
<i>Goals and missions</i>							✓	✓	2
<i>Achievement</i>		✓							1
<i>Appraisals /Scoring</i>	✓								1
<i>Avatar</i>					✓				1
<i>Award</i>						✓			1

<i>Game Mechanics</i>	[3]	[4]	[22]	[23]	[24]	[25]	[29]	[30]	Total
<i>Competitions and quests</i>							✓		1
<i>Epic Meaning</i>					✓				1
<i>Fixed Reward</i>					✓				1
<i>Gifts and Charity</i>			✓						1
<i>Group Reward</i>					✓				1
<i>Informing</i>					✓				1
<i>Motivation</i>				✓					1
<i>Penalty</i>					✓				1
<i>Personal Profile</i>						✓			1
<i>Progress meter</i>							✓		1
<i>Quizzes</i>			✓						1
<i>Randow Reward</i>					✓				1
<i>Recognition</i>						✓			1
<i>Team building</i>				✓					1
<i>Virtual Goods and Spaces</i>			✓						1
<i>Virtual Reward</i>					✓				1
<i>Win</i>								✓	1

Nota. Elaboração Própria.

Esta Tabela apresenta quais as técnicas de *game mechanics* mais utilizadas em situação de jogo como estratégia de motivação dos profissionais. A Tabela 29 apresenta uma lista das técnicas de *game dynamics* identificadas nos artigos e quais os elementos mais referenciados na aplicação de um jogo de *gamification* para aumentar o *engagement* dos profissionais.

Tabela 29. *Técnicas de Game Dynamics mais referenciados nos artigos*

<i>Game Dynamics</i>	[4]	[22]	[24]	[29]	[30]	Total
<i>Competition and quests</i>		✓	✓	✓		3
<i>Rule and Constrains</i>			✓	✓	✓	3
<i>Achievement</i>	✓	✓				2
<i>Altruism</i>		✓				1
<i>Change</i>			✓			1
<i>Cheating</i>			✓			1
<i>Choice</i>			✓			1
<i>Completion</i>			✓			1
<i>Consequences</i>			✓			1
<i>Continuation</i>			✓			1
<i>Cooperation</i>			✓			1
<i>Coopetition</i>			✓			1
<i>Emotions</i>					✓	1
<i>Progression</i>					✓	1
<i>Rewards</i>		✓				1

<i>Self-Expression</i>	✓	1
<i>Status</i>	✓	1
<i>Story</i>		✓ 1

Nota. Elaboração Própria.

O objetivo desta Tabela pretende verificar quais as técnicas que podem ser implementadas numa organização. A *Gamification* pode alavancar a construção das CD como um ativo que integra o conhecimento e que diferencia as organizações podendo ajudar na criação da vantagem competitiva (Shokry et al., 2019).

4.1.3 CAPACIDADES DINÂMICAS

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), CD é definida como a habilidade da organização em integrar, construir e reconfigurar as suas competências em ambientes de rápida mudança. Segundo Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece e Winter (2007), CD é a capacidade de uma organização criar, perceber ou modificar a sua estrutura e recursos de forma deliberada. Segundo esses autores, o conceito de CD inclui três funções: 1) identificação de necessidades ou oportunidades, 2) formulação de estratégias adequadas às necessidades ou oportunidades, e 3) desenvolvimento de aprendizagem. A Tabela 26 apresenta as definições dos conceitos sobre CD e respetivos sub-conceitos. Os artigos referenciados encontram-se no Capítulo III, estudo II, do total de 30 artigos analisados, 11 são referentes ao conceito sobre CD e sub-conceitos, e 8 artigos contribuíram para o levantamento dos clusters e as naturezas da CD.

Tabela 30. *Definições de conceitos sobre CD e sub-conceitos*

Conceitos	Definições de conceitos	Artigo (<u>anexo 2</u>)
Capacidades Dinâmicas	Processos que tratam da natureza evolutiva dos recursos num ambiente em mudança e vinculam explicitamente os recursos organizacionais e a nível externo têm o objetivo de criar uma vantagem competitiva sustentável para uma organização por meio da reconfiguração de um conjunto crítico de recursos.	[16]
	Desempenham um papel vital nas PME e o reconhecimento de oportunidades que moderam a relação entre a CD com o desempenho empresarial e organizacional.	[18]

Conceitos	Definições de conceitos	Artigo (anexo 2)
	Desenvolve capacidades únicas que reforçam uma organização a ser competitiva em ambientes de negócios turbulentos.	[20]
<i>Knowledge Management</i>	Práticas de gestão do conhecimento que desempenham um papel importante no desempenho da organização e empresarial.	[18]
	Uma organização pode obter vantagem competitiva criando pacotes de recursos e/ou capacidades estratégicas.	[14]
<i>Resource Based View (RBV)</i>	Uma organização adquire a sua vantagem competitiva por meio de pacotes de recursos qualificados e raros e sustentam essa vantagem ao longo do tempo, quando esses recursos são difíceis de imitar ou não substituíveis pelos concorrentes.	[19]
	O alcance da competitividade sustentada baseia-se principalmente no desenvolvimento de capacidades organizacionais que utilizam e mobilizam recursos, incluindo RH por meio da motivação e do <i>engagement</i> .	[29]
<i>Organizational Agility</i>	A agilidade é considerada um facilitador para a organização, na medida que permite atuar em ambientes dinâmicos.	[16]

Nota. Elaboração Própria.

O ambiente de negócios está mais dinâmico, organizações de sucesso implementam sistemas para recolher e utilizar o conhecimento interno e externo (Wood & Bischoff, 2020). Já Harsch e Festing (2020) indicam que uma organização precisa ser ágil e ter capacidade de adaptar-se a um ambiente em constante mudança ao nível da competência e flexibilidade. Para a Tabela 31 foi desenvolvida uma matriz que identificámos através da revisão sistemática sobre os clusters e a natureza das CD. Segundo Harsch e Festing (2020), que cita Teece, Peteraf e Leih (2016), os clusters são utilizados para garantir a sobrevivência das organizações, onde clientes, concorrentes e tecnologias estão constantemente em mudanças e onde os Talentos podem dar um contributo a longo prazo (Linden & Teece, 2014). Tal como Harsch e Festing (2020) indicam as Naturezas das CD, uma organização precisa se adaptar ao meio envolvente, de acordo com a sua necessidade, de forma a obter a sua vantagem competitiva em ambientes dinâmicos.

Tabela 31. *Clusters e as Naturezas das Capacidades*

Clusters CD	[14]	[15]	[16]	[18]	[19]	[20]	[29]	[30]	Total
<i>Seizing (1)</i>			✓	✓		✓	✓	✓	5
<i>Sensing (2)</i>			✓	✓		✓	✓	✓	5
<i>Transforming (3)</i>			✓	✓		✓	✓	✓	5
Natureza das CD									
<i>Absorption external knowledge</i>		✓		✓		✓		✓	4
<i>Collaboration</i>		✓			✓		✓	✓	4
<i>Innovative capacity</i>		✓		✓		✓	✓	✓	5
<i>Knowledge sharing capacity</i>	✓			✓	✓		✓	✓	5

Nota. Elaboração Própria.

Analisando esta Tabela verifica-se que existe uma uniformidade na utilização do cluster e das naturezas das capacidades. As CD medeiam parcialmente a relação entre as práticas de gestão do conhecimento e o desempenho empresarial como organizacional (Li, Ashraf, Shahzad, Bashir, Murad, Syed & Arslan, 2020), criando espaço para que uma organização apresente soluções criativas, baseadas no conhecimento (Wood & Bischoff, 2020). Os RH precisam estar cientes da estratégia da organização e garantir que o sistema de GRH apoia a mudança de comportamentos do profissional (Edgar, 2020).

O profissional é uma parte integrante de uma organização. Este ativo deveria estar na disposição de querer aprender, aceitando os desafios para melhorar o seu desempenho (Chakraborty & Biswas, 2019), mas também a ser incentivado a partilhar o seu conhecimento e capacidades (Wood & Bischoff, 2020). As CD são classificadas por três clusters: 1) Identificar e criar oportunidades e ameaças, 2) Explorar oportunidades, 3) Manter a vantagem competitiva através do reforço, proteção ou combinação ou ainda reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da organização.

Capacidades organizacionais através do conhecimento

As organizações bem-sucedidas sobrevivem devido ao reconhecimento e uso do conhecimento informal, individual, coletivo e comunitário. O conhecimento informal é detido pelos profissionais individuais, como o conhecimento coletivo (Wood & Bischoff, 2020). O conhecimento combinado e interativo, destaca o valor do conhecimento implícito na ajuda, na garantia de sobrevivência e competitividade em tempos de mudança organizacional ou incerteza, o que revela a importância da força de trabalho e da liderança (Wood & Bischoff, 2020).

O conhecimento e a capacidade de inovação sofrem interrupções, mas também evoluem devido à capacidade de aprendizagem de uma pessoa ou da organização. O reconhecimento das oportunidades e as práticas de gestão do conhecimento, auxiliam o desempenho como potenciam a vantagem competitiva de uma organização (Li et al., 2020). A Tabela 32 apresenta a revisão sistemática sobre as capacidades organizacionais.

Tabela 32. *Capacidade Organizacionais apresentadas numa organização*

Capacidades Organizacionais	[15]	[18]	[19]	[20]	[29]	[30]	Total
<i>Agility</i>	✓				✓□		2
<i>Dynamicity</i>		✓			✓		2
<i>Knowledge and learning</i>			✓		✓		2
<i>Talent management Capabilities</i>			✓		✓		2
<i>Collaboration</i>			✓		✓		2
<i>Ambidexterity</i>					✓		1
<i>Customer Relationship Management</i>					✓		1
<i>Innovation</i>					✓		1
<i>Individual development capabilities</i>						✓	1
<i>Organisation-wide capabilities</i>						✓	1
Outras Capacidades identificadas							
<i>Commercialization capabilities</i>			✓	✓			2
<i>Organizational Learning Capability</i>			✓	✓			2
<i>Business process orientation</i>			✓				1
<i>Early customer involvement</i>			✓				1
<i>Entrepreneurial Performance</i>		✓					1
<i>HR Scalability Capability</i>				✓			1
<i>Incentive management capabilities</i>			✓				1
<i>Investment in team social capital</i>			✓				1
<i>Opportunity Recognition</i>		✓					1
<i>Organizational Performance</i>		✓					1
<i>Self-regulation capabilities</i>			✓				1
<i>Social Innovation Capabilities</i>			✓				1
<i>Supportive Capability</i>			✓				1
<i>Training Capability</i>			✓				1

Nota. Elaboração Própria.

O objetivo desta Tabela é procurar listar as capacidades identificadas nos artigos, e verificou-se que existem poucos artigos a referenciar as CD. As teorias da RBV sugerem que o alcance da competitividade sustentada se baseia no desenvolvimento de capacidades organizacionais (Shokry, Sharifi & Dyer, 2019) e a competitividade depende das habilidades e conhecimentos do profissional (Wood & Bischoff, 2020).

4.2 CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

4.2.1 DEFINIÇÕES DO AUTOR

A Tabela 33 apresenta a definição do autor sobre os conceitos explorados nesta Tese, na sequência da análise dos 30 artigos da revisão da literatura, e apresentamos no (Anexo 9) as subáreas identificadas, mas que não contribuíram para o modelo.

Tabela 33. Definições do autor da Tese por conceito

Conceito	Definições
<i>Talento</i>	Indivíduo comprometido com o desígnio e valores da organização, com capacidade de observar e aprender com os desafios, visualizar soluções e implementá-las, criar hábitos e se adaptar à mudança, e que disponibiliza o seu conhecimento, competências e experiência para alavancar a vantagem competitiva da organização no mercado.
<i>Gestão de Talento</i>	Processo de avaliação interna das necessidades e dos requisitos para preencher posições chave, avaliando competências, conhecimento e experiência de acordo com as estratégias e objetivos de negócio para assegurar a vantagem competitiva e criação de valor da organização.
<i>Retenção de Talento</i>	Processo para avaliar de forma holística o talento, ao nível do perfil, personalidade, competências, conhecimento, experiência, desempenho, satisfação, comportamento e valor, podendo fazer evoluir a organização ao nível do negócio, inovação, produtividade, relação com o cliente e valor da marca no mercado
<i>Employer Branding</i>	Ferramenta estratégica que contribui para atrair profissionais, reforça a proposta de valor da marca atual e através do Capital Humano da organização pode representar um fator de confiança para a reputação da marca no mercado.
<i>Dynamic Capabilities</i>	Processos estratégicos ou formas inovadoras de adaptação da organização ao negócio que permite à gestão reestruturar proactivamente os seus recursos na criação de vantagens competitivas diferenciadoras para reforçar o seu posicionamento no mercado.
<i>Gamification</i>	Influencia o interesse dos utilizadores para níveis elevados de cooperação, conhecimento e desenvolvimento pessoal, através do processo de aprendizagem participativa e mudança de hábitos, dinamizando uma competição saudável, de forma a tornar os utilizadores leais, eficientes e orientados para as metas e objetivos do negócio.
<i>Design Science Research</i>	Processo de recolha de conhecimento rigoroso que ajuda na projeção e criação, construção e validação de artefactos, resolvendo problemas através de soluções, métodos, análises e recomendações assegurando que os resultados alcançados são usados na solução final tanto em contexto académico, como empresarial.

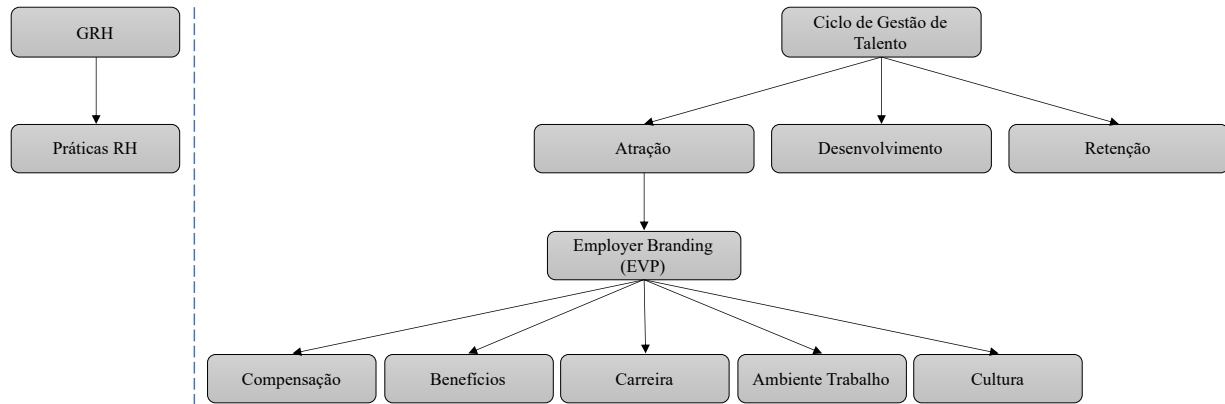
Nota. Elaboração Própria.

4.2.2 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MODELO

Fase 1

Analisámos o estado atual da arte sobre as práticas de GRH e o ciclo de GdT que é composto pela atração, desenvolvimento e retenção. A fase atração utiliza a EB que utiliza o EVP para construir uma proposta de valor para os profissionais. A Figura 18 ilustra o conhecimento obtido.

Figura 18. Base de conhecimento para a construção do Modelo

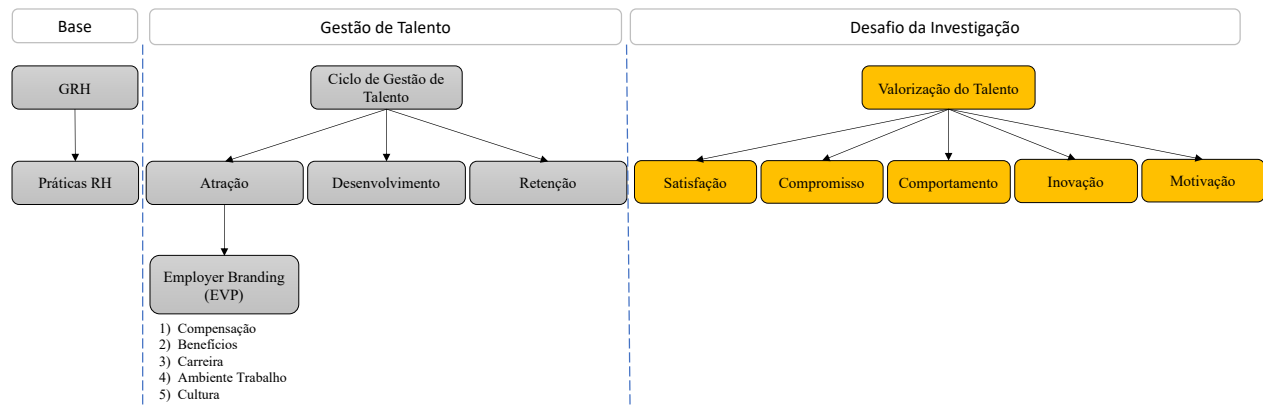


Nota. Elaboração Própria.

Fase 2

Os Modelos de RH dos Collings e Mellahi, e Engelman et al., revelam a oportunidade de explorar os conceitos: Motivação, Compromisso, Comportamento e Inovação, ambos os modelos não apresentavam um método descritivo sobre o procedimento para medir ou avaliar a satisfação de um Talento, o que evidenciou uma oportunidade para desenvolver o modelo. A Figura 19 apresenta a base do conhecimento científico e o desafio da investigação.

Figura 19. Base de conhecimento de RH, ciclo de GdT e Modelo de RH

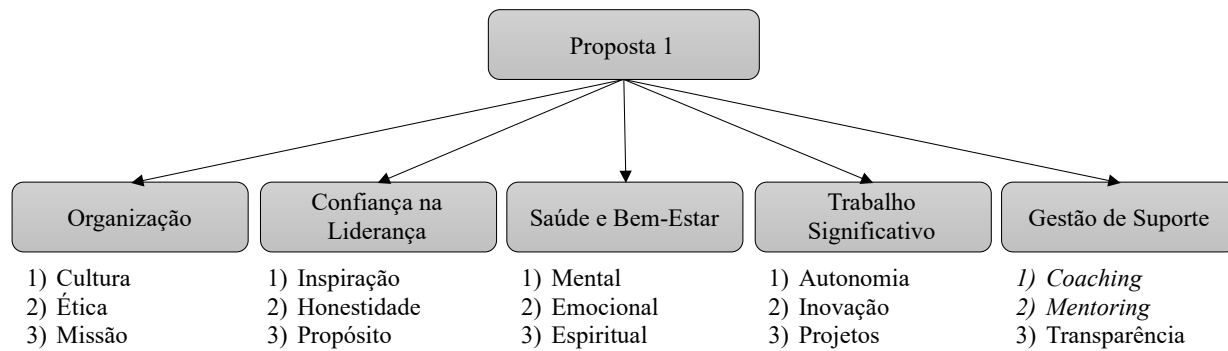


Nota. Elaboração Própria.

Fase 3

O modelo foi construído através da revisão da literatura sobre RH, Talento, fatores de retenção e PdT. Nesta fase de construção ficou definido que as práticas de RH não seriam utilizadas porque já são exploradas, e o conceito EB serviria apenas como referência. A Figura 20 ilustra a proposta 1, com 5 dimensões e 15 indicadores. Neste momento havia a necessidade de encontrar uma linha condutora e definir a estrutura principal do modelo.

Figura 20. Modelo: Proposta 1

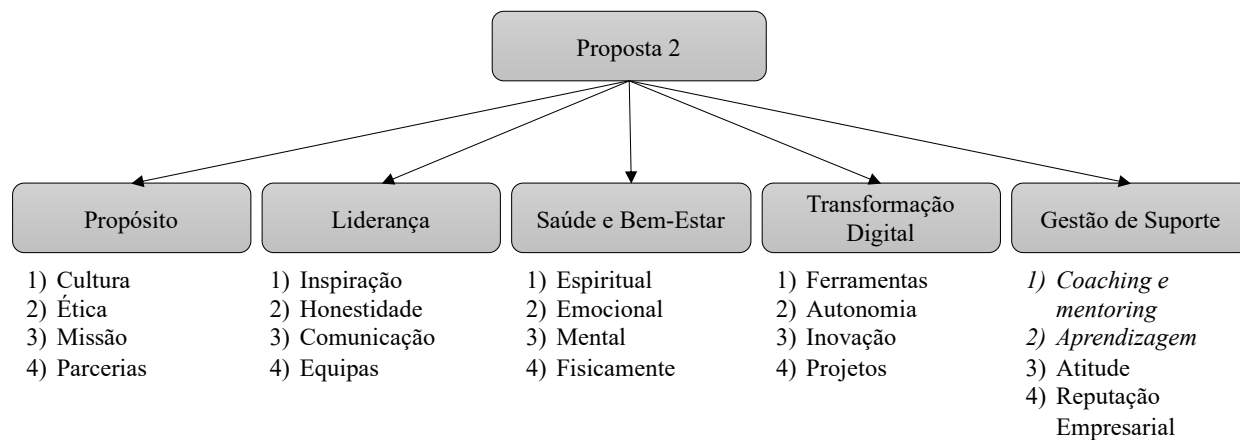


Nota. Elaboração Própria.

Fase 4

Concluimos a leitura dos artigos sobre os conceitos referenciados na fase anterior, alterámos a designação das dimensões para ficarem mais enquadradas com a literatura. Iniciámos a leitura aos artigos finais da SLR, incluímos as sugestões referenciadas, aproveitámos as indicações do modelo de Collings e Mellahi, e Engelman et al., as práticas de RH para os indicadores e a EB para perguntas de avaliação. A Figura 21 consolida a proposta 2, com 5 dimensões e 20 indicadores.

Figura 21. Modelo: Proposta 2

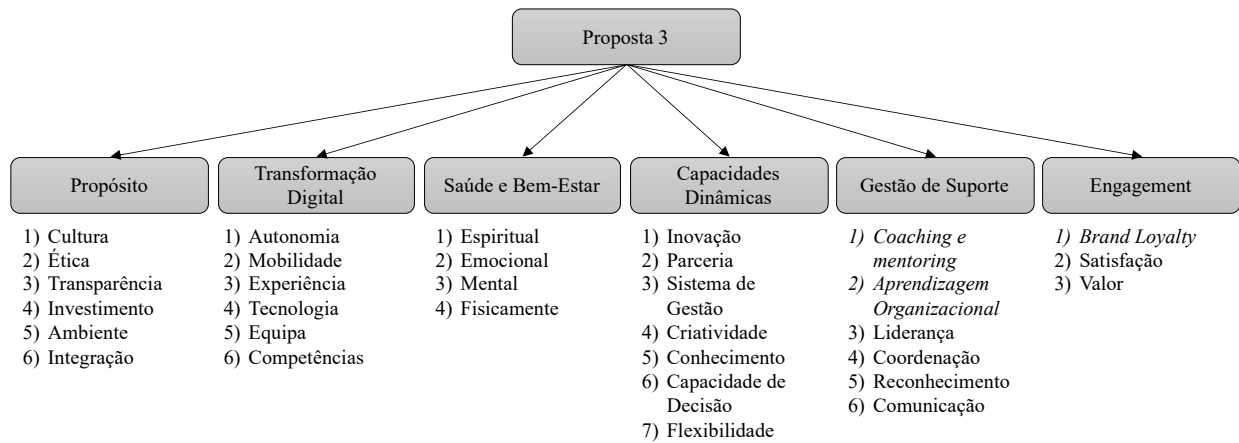


Nota. Elaboração Própria.

Fase 5

Com o avanço da revisão sistemática sobre os conceitos EB, *Gamification* e CD, desenvolvemos uma proposta mais fundamentada, mas ainda incompleta, porque faltava ler alguns artigos e resumir algumas sugestões. A proposta 3, apresentada ao orientador é verificada na Figura 22, que é composta por: 6 dimensões e 32 indicadores.

Figura 22. Modelo: Proposta 3

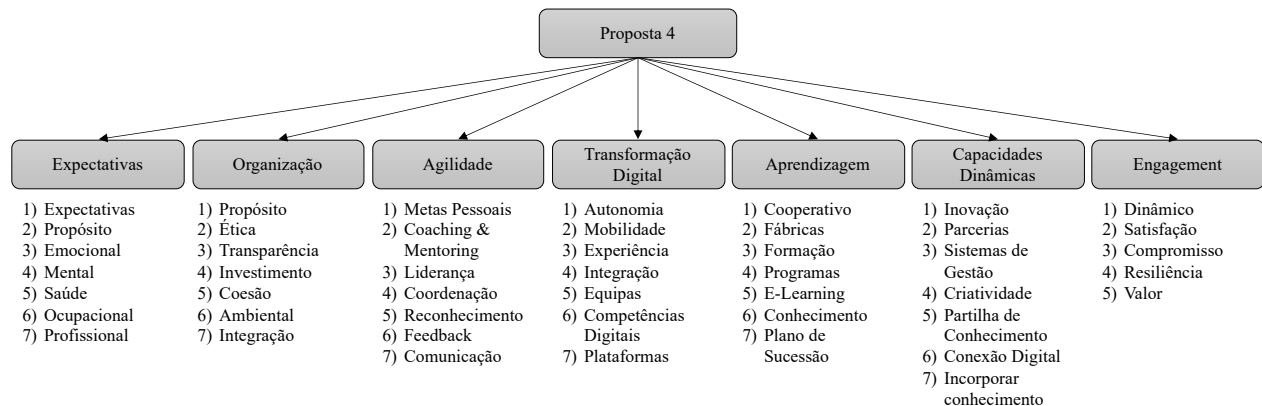


Nota. Elaboração Própria.

Fase 6

Concluída a revisão dos artigos, a Figura 23 apresenta a proposta 4, composta por 7 dimensões e 47 indicadores. Durante esta fase desenvolvemos o guião para as entrevistas. As perguntas de entrevista foram enquadradas com referências na literatura, sugestões e as conclusões dos artigos. Paralelamente desenvolvemos o questionário para avançar com a pesquisa de campo e avaliar a pertinência do estudo e a validação do modelo.

Figura 23. Modelo: Proposta 4

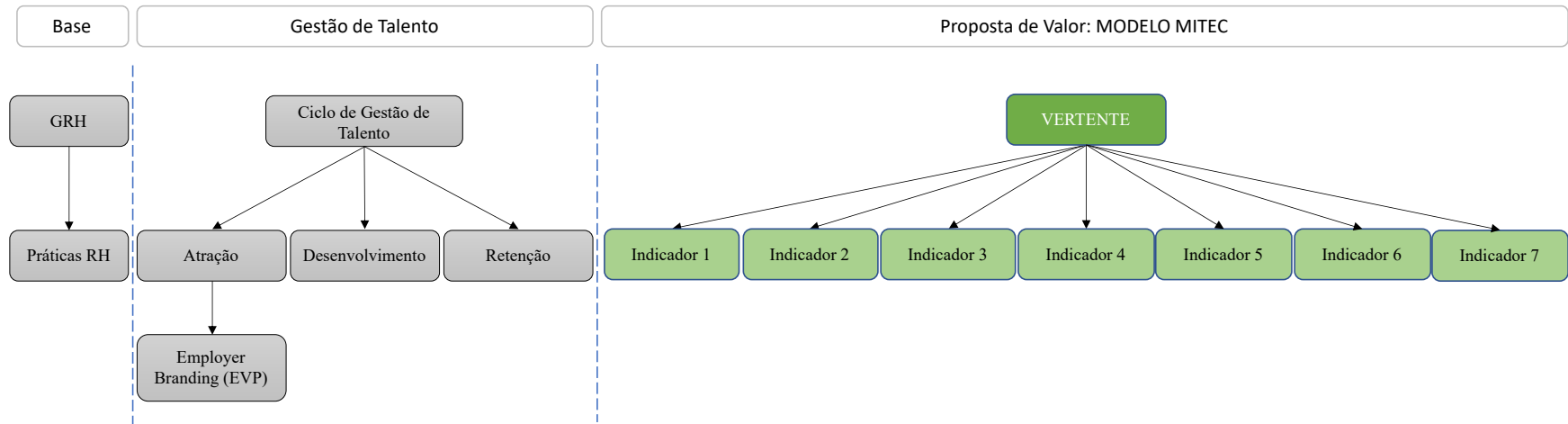


Nota. Elaboração Própria.

Fase 7

A Figura 24 ilustra a proposta de valor do Modelo MITEC para os RH. Pretende-se posicionar como um mecanismo na forma de monitorizar a satisfação e valorização do Talento numa organização. As 7 fases demonstram a progressão do conhecimento obtido como a evolução do modelo. Neste Capítulo, na seção 4.2.4, a Tabela 36 apresenta o enquadramento entre o resumo das sugestões identificadas na literatura, o meio de pesquisa de onde foi recolhida a informação, o autor que a referenciou e de que forma vai contribuir para cada dimensão do modelo. A proposta final ficou consolidado em 1 vertente, 7 dimensões e 47 indicadores, que será apresentada em detalhe neste Capítulo na seção 4.3.

Figura 24. Modelo: Proposta final



Nota. Elaboração Própria.

4.2.3 DIRETRIZES DE CONSTRUÇÃO DO MODELO

Requisitos do Modelo

As interações identificadas para a construção do modelo e sua evolução foram apresentadas na seção anterior. Durante este processo para a Tabela 34 foram recolhidos os requisitos que o modelo deve atender para ser considerado uma solução satisfatória, tenha qualidade e que possa ser considerado útil para o público-alvo.

Tabela 34. *Requisitos para a construção do modelo*

Requisito	O modelo prescreve	Seção
R01	Metodologias aplicadas	3
R02	Participantes na conduta de pesquisa	3.1
R03	Vocabulário entendível para o utilizador	3.1
R04	Um procedimento para construir proposta	3.1
R05	Identificação dos conceitos	4.1
R06	Recolha de inputs dos entrevistados	4.2.1
R07	Modelo segue como linha orientadora as sugestões identificadas	4.2.3
R08	Sete diretrizes de avaliação do método DSR	4.2.4
R09	Solução que reúna o valor do trabalho realizado	4.3
R10	Dados em tempo real	4.3 e 5
R11	Notificações de alerta e sinais de desmotivação	4.3 e 5
R12	Estrutura de Metadados	4.3.3
R13	Estrutura do modelo (i.e., vertente, dimensões, indicadores)	4.3.3
R14	Atores que vão utilizar o modelo	4.3.3
R15	Descrição do contexto de aplicação	5.1
R16	Aplicação organizacional (BPMN – recolha de dados)	5.2
R17	Validação da pertinência do modelo	6

Nota. Elaboração Própria.

Durante o processo de construção íamos confirmando se o modelo estava a cumprir os requisitos definidos e o que faltava para que esta solução fosse considerada satisfatória. O desenvolvimento do modelo principalmente nas dimensões e indicadores foram reajustadas sempre de acordo com as sugestões e opiniões do orientador e entrevistados. Como é possível observar, os critérios foram atendidos.

Ciclo de rigor e relevância

Estabeleceu-se uma rotina de revisão de informação para tornar mais fácil o processo de sistematizar a construção do modelo. Os critérios do modelo são apresentados na Tabela 35, indicando qual o tipo de resultado esperado e qual a sua vinculação à Tabela 34. Os resultados são apresentados na seção 4.3 e no Capítulo V.

Tabela 35. Ciclo de Rigor

Requisito	Ciclo de Rigor	Resultado
R01	DSR, SLR e Métodos Mistos	Rigor + Contribuição
R02	Participantes relacionado com a pesquisa	Requisito
R03	Nomenclaturas de fácil perceção	Rigor
R04	Procedimento de construção do modelo	Requisito
R05	Conceito abordados pela literatura e entrevistados	Rigor
R06	Sete critérios do DSR	Requisito + Rigor
R07	Visão dos participantes	Contribuição
R08	Definição da forma de avaliação do indicador	Requisito
R08 + R12	Criação dos metadados de caracterização dos indicadores	Requisito
R08	Qual a unidade de medida	Requisito
R08	Qual a fonte de informação para recolha de dados ao profissional	Requisito
R08	Qual a categoria do indicador	Requisito
R08	Qual a métrica para avaliar o indicador	Requisito
R08	Qual a frequência de recolha de dados por papel	Requisito
R13	Estrutura do modelo	Rigor
R13	Dimensões e Indicadores	Rigor
R14	Atores do modelo	Rigor
R15 + R10	Técnicas de Autorregulação	Rigor
R15 + R10	Gestão de alerta para o profissional	Rigor
R15 + R10	Técnicas de <i>gamification</i>	Rigor
R15 + R10	Técnicas de <i>Self-awareness</i>	Rigor
R15 + R11	Notificações de alerta hierárquicos	Rigor
R16	Processo de Aplicação organizacional	Rigor
R17 + R09	Pertinência do modelo	Contribuição + Requisito + Rigor

Nota. Elaboração Própria.

4.2.4 SUGESTÕES E CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS

Partindo do problema desta Tese, “Que modelo de Gestão de Talentos pode potenciar e valorizar a vantagem competitiva de uma organização em Portugal?”, um dos primeiros pontos identificados foi a ausência de um modelo para a monitorização da satisfação e VdT com o foco na estratégia de RdT para mitigar o risco de perda.

A nível de funcionalidades, os modelos são omissos: na recolha de dados sobre a satisfação (e.g., as organizações fazem questionários mas realizam-no anualmente), na capacidade de dispor de uma info-estrutura de dados sobre o nível de envolvimento em tempo real (e.g., os dados são analisados por pessoas e de forma manual), na capacidade de perceber o nível de desmotivação (e.g., impacto no negócio, na produtividade e concretização dos requisitos do cliente), na capacidade de o gestor, chefia, RH e profissional receber uma notificação de alerta e evidenciar sinais de quebra de motivação (e.g., evidências constatadas através da sua forma de atuação, chegar atrasado e falta de empenho), na disponibilização de uma plataforma ou processo de partilha de informação para suporte ao negócio com possibilidade de aprendizagem através de serviços de IA (e.g., indústria 4.0, aparecimento de nova tecnologia para a execução de algoritmos que criam de modo automático modelos de representação de conhecimento com base num conjunto de dados, *Machine Learning*).

A Tabela 36 sistematiza as sugestões identificadas na revisão da literatura. A forma de interpretar a informação da Tabela é: para cada sugestão identificada é apresentada qual a fonte de pesquisa consultada (i.e., revisão sistemática ou pesquisa tradicional), qual o autor que a referência e de que forma contribui para a dimensão do MITEC. Reforçamos também que cada sugestão pode corresponder a mais do que um indicador. A colocação da Tabela nesta seção da Tese pretende evidenciar de forma quase encadeada a base pela qual foi consolidado o MITEC que será revelado na seção 4.3.

Tabela 36. *Resumo das sugestões, Meio de pesquisa, Autor e Dimensão do Modelo*

Resumo das Sugestões na Literatura	SLR	Tradicional	Autor	Dimensão do Modelo
Valores da organização adequados aos do profissional		X	Painter-Morland et al., (2019)	Expectativas do Talento
Contribui com as suas competências		X	Arasanmi & Krishna (2019)	
Níveis de moral e autoestima	[28]		Kumar (2022)	
Pressão, Saúde Mental e Avaliar o bem-estar		X	Isson & Harriott (2016); Saputra (2021)	
Valores para uma GRH mais sustentável		X	Karman (2020)	
Cultura de equilíbrio entre trabalho – vida pessoal	[15]		Wood & Bischoff (2020)	
Analisar comprometimento pela organização		X	Cardoso (2016)	
Expectativas e orientado para a comunidade	[2]		Cismaru & Iunius (2019)	Propósito Corporativo
Responsabilidade social, sustentabilidade e credibilidade	[8]		Kashive, Khanna & Bharthi (2020)	
Proposta de valor oferecida ao profissional	[28]		Bindhya & Harikumar (2020)	
Desenvolvimento de formação e planos de carreira		X	Aina & Atan (2020)	
Repensar estruturas e hierarquias organizacionais	[15]		Wood & Bischoff (2020)	
Local de trabalho que proporcione uma boa experiência	[9]		Bhasin, Mushtaq & Gupta (2019)	
Garantir o acompanhamento dos profissionais desde o início	[19]		Silic et al., (2020)	
Indicadores de desempenho vs. objetivos do negócio	[4]		Larson (2020)	Agilidade Organizacional
Ações de desenvolvimento das competências		X	Mohammed et al., (2018)	
Liderança precisa se esforçar para aumentar o <i>engagement</i>	[9]		Bhasin, Mushtaq & Gupta (2019)	
Acompanhar na execução das tarefas	[19]		Silic et al., (2020)	
Implementar um meio do reconhecimento	[19]		Silic et al., (2020)	
Recolher informações autoavaliação/feedback		X	O’Connor & Crowley-Henry (2017)	
Capacidade de comunicar eficazmente	[21]		Edgar (2020)	
Autonomia e agilidade no posto de trabalho	[16]		Harsch & Festing (2020)	Transformação Digital
Aprendizagem e programas de mobilidade		X	Kampkötter, Harbring & Sliwka (2018)	
Recursos e capacidades qualificadas	[14]		Dubey et al., (2019)	
Capacidade de operar sistemas e tecnologia		X	H-UTokyo Lab (2020)	

Solução de GdT inovador, colaborativa e inclusiva	[2]		Cismaru & Iunius (2019)	
Ferramentas digitais	[6]		Burnett & Lisk (2019)	
Adotar plataformas interativas	[4]		Larson (2020)	
Processo de comunicação para programas desenvolvimento	[17]		Chakraborty & Biswas (2019)	
Aprendizagem contínua		X	Baharin & Hanafi (2018)	
Aprendizagem com base na expectativa e necessidade	[2]		Cismaru & Iunius (2019)	
Potencializar o desenvolvimento	[4]		Larson (2020)	Aprendizagem Organizacional
Ferramentas de aprendizagem e <i>microlearning</i>		X	Nawangარი & Sutawidjaya (2019)	
Explorar qualidades, ideias e medir a evolução do desempenho	[15]		Wood & Bischoff (2020)	
Definir planos de sucessão	[28]	X	Gourova et al., (2017); Martins et al., (2019); Monteiro et al., (2020)	
Incerteza ambiental e o dinamismo competitivo	[19]		Badrinarayanan, Ramachandran & Madhavaram (2019)	
Criar parcerias, cooperação interna e <i>networking</i>	[17]		Chakraborty & Biswas (2019)	
Adotar um novo sistema de Gestão	[19]		Silic et al., (2020)	
Envolvimento dos profissionais		X	Morethe, Swarts & Schultz (2020)	Capacidades Dinâmicas
Ambientes colaborativos e de partilha	[3]		Hussain et al., (2018)	
Intercâmbios e criação de negócios sustentáveis			Chakraborty & Biswas (2019)	
Rotatividade do profissional pode influenciar conhecimento		X	Cook (2021)	
Abordagem colaborativa, inovação e produtividade	[17]		Chakraborty & Biswas (2019)	
Expectativas na satisfação e <i>engagement</i>	[19]		Silic et al., (2020)	
Aumento de compromisso e lealdade		X	Ha et al., (2021)	Colaborador Engagement
Avaliar concretização da estratégia		X	Mayo (2018)	
Contribuição do profissional para o valor intangível da marca	[8]		Kashive, Khanna & Bharthiz (2020)	

Nota. Elaboração Própria.

O MITEC pretende dotar a organização de conhecimento na gestão dos seus profissionais. Foi desenvolvido um conjunto de automatizações para o MITEC (Anexo 10) que funciona como complemento do modelo. Estas ações podem ser implementadas através da Inteligência Artificial (IA) para tornar o sistema responsivo, adaptável e simples na gestão do conhecimento.

4.2.5 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO MODELO

Importa definir as diretrizes de avaliação para verificar se a solução apresentada obteve êxito durante a sua construção. Nesta fase não importa avaliar a eficiência do modelo, nem a taxa de implementação ou a taxa de aceitação, contudo essa avaliação pode ser realizada no futuro. Neste momento, a intenção é delimitar a investigação e garantir que para o problema identificado o modelo apresenta uma solução satisfatória. A Tabela 37 apresenta a conclusão de cada pilar.

Tabela 37. Diretrizes de avaliação do modelo

<i>Design como modelo</i>
O modelo monitoriza a satisfação e valorização do Talento para mitigar o risco de perda. Foi feito um levantamento de conceitos para construir as dimensões e indicadores e que vão servir para avaliar a vertente em análise. O modelo contempla a visão ou a ideia de cada uma das sugestões, o que representa o trabalho e o valor envolvido na proposta como a transparência do processo na identificação do que é útil para o modelo.
Relevância do Problema
Foram desenvolvidas pesquisas para valorizar a pertinência do tema e verificou-se: a) Retenção do Talento será um dos maiores desafios que uma organização vai enfrentar. b) Não existia um modelo específico para monitorizar a satisfação e valorização. c) Não existem estudos que interliguem VdT com EB, <i>Gamification</i> e CD. d) Escassez de estudos em PdT sobre: <ul style="list-style-type: none">• Gestão de Talento e Retenção de Talento. e) Nas 5 entrevistas foram detetadas 7 dificuldades e apresentamos as 3 mais relevantes: <ul style="list-style-type: none">• Organização com recursos humanos e financeiros limitados.• Não dispõem de uma política de acompanhamento de Talento.• Ausência de pessoas e ferramentas para motivar o Talento e que dê suporte ao GRH, as restantes estão no (Anexo 5). f) Os cinco entrevistados iniciais demonstraram interesse em implementar o modelo na sua organização. g) A PdT tem impacto no negócio. h) Aumento de custos operacionais numa organização com a PdT.

-
- i) Ausência de um modelo que assente nos conceitos, motivação, compromisso, comportamento e inovação.
-

Avaliação do *Design*

O modelo foi construído por meio de referencial teórico, com a interação do orientador e a opinião dos 5 entrevistados. Para avaliar o modelo foram realizados questionários e inquéritos aos atores identificados como elegíveis para este estudo. Para avaliar cada questão foi utilizada a escala de *Likert* entre [1...5]. O resultado do estudo é apresentado no Capítulo VI.

Contribuição da pesquisa

- a) Modelo construído com base na revisão da literatura.
- b) Dimensões e indicadores para monitorizar e mitigar o risco de *Talent Churn*.
- c) Sistema de *gamification* para motivar e envolver o utilizador.
- d) Definição dos metadados para a funcionalidade do modelo.
- e) BPMN para aplicação organizacional do modelo.
- f) Gestão de alertas, que pode ser mais explorado com a utilização do modelo em contexto real
- g) Criação de uma lista de automatizações para o modelo (Anexo 10).
- h) Serve de base para continuar a explorar novas vertentes para monitorização do Talento. Ilustrações mais em detalhe no Capítulo VI.
- i) Modelo com capacidade de dispor de dados em tempo real de forma a mitigar para a PdT.
- j) Modelo pode contribuir de forma positiva como um suporte numa organização, ajudando na disseminação de comunicação, interação entre os profissionais, sendo um mecanismo de apoio da GdT e recolha de dados (i.e., auscultar as necessidades dos profissionais).
- k) Sugestões para futuras pesquisas apresentado no Capítulo VII, seção 7.4.
-

Rigor da Pesquisa

O modelo construído é composto por: 1 vertente, 7 dimensões: Expectativa do Talento, Propósito Corporativo, Agilidade Organizacional, Transformação Digital, Aprendizagem Organizacional, Capacidade Dinâmica, Colaborador *Engagement*, adicionando 47 indicadores para auxiliar na avaliação da satisfação do Talento que serão apresentados na seção seguinte.

Foi necessário maior rigor na construção do modelo, descrever as técnicas para aplicar numa organização, ou seja, técnicas de *gamification*, *self-awareness*, autorregulação e representação gráfica (apresentado no Capítulo V), técnica de recolha de dados, processo de

avaliação, atribuição de uma escala e elaboração de um conjunto de perguntas para avaliar o indicador.

O *Design* como processo de procura

Este modelo não é de continuidade de um estudo anterior, consolida sim a construção de novo conhecimento e instiga os atores a validar este modelo de forma quantitativa e qualitativa.

O *design* do modelo exigiu a utilização de meios científicos (i.e., *design science research*, pesquisa tradicional, revisão sistemática, estudo de campo e métodos mistos), opinião do orientador e visão dos entrevistados, elaborando um modelo adequado ao contexto organizacional.

Comunicação da pesquisa

Como resultado da pesquisa, o modelo que se tornou público através do artigo:

- 1) ***“Dynamics of Monitoring and Talent Management”*** na conferência: WorldCIST 2022.

A partir de Junho de 2023, serão apresentados mais três artigos sobre este estudo:

- 2) ***MITEC Model Standardized Business Process (BPMN) for Talent Management in Small and Medium Enterprises***, na conferência: CISTI 2023.
 - 3) ***Talent Analysis Model in Small and Medium Enterprises***, na conferência: ICITS 2024.
 - 4) ***MITEC Model for Talent Management to Small and Medium Enterprises develop with Design Science Research***, na conferência: WorldCIST 2024.
-

Nota. Elaboração Própria.

4.3 MODELO MITEC

A apresentação do Modelo MITEC está estruturado em cinco fases: a primeira, evidencia a base teórica do modelo e os pilares em que o MITEC assenta. A segunda, qual a arquitetura do modelo e expomos uma descrição dos processos de acompanhamento ao profissional e cliente. A terceira, apresenta o Modelo e a visão conceptual, a definição da vertente e das dimensões, os desígnios de monitorização e a abordagem inovadora de *gamification* para implementar no MITEC.

4.3.1 PILARES DO MODELO MITEC A NÍVEL TEÓRICO

O MITEC apresenta uma abordagem inovadora de mudança de paradigma na RdT, esta proposta funciona como um mecanismo de suporte à GdT, e nesse sentido, apresentamos na Figura 25 os 4 pilares em que está centrado o MITEC, 1) monitorização de talento, 2) tipo de geração, 3) dinâmicas organizacionais e 4) variáveis do mercado.

Figura 25. Pilares do MITEC



Nota. Elaboração Própria.

O MITEC, através da exploração de estratégias para a mudança de comportamento e na adoção de boas práticas no desempenho da sua atividade profissional, pode reforçar a vantagem competitiva da organização no mercado, alavancar o valor intangível da marca, podendo contribuir de forma positiva para a reputação da instituição no mercado (i.e., clientes ou relações com os *stakeholders*). A Tabela 38 apresenta em detalhe o propósito de cada pilar.

Tabela 38. *Descrição dos 4 pilares do MITEC*

Monitorização de Talento
Suporte para gestão e monitorização de eventos de forma eficiente usando interfaces gráficas, como <i>Dashboards</i> interativos e personalizados, permitindo que o profissional aceda a informações e simultaneamente promova a autoconsciência e a autorregulação sobre o seu estado, como para os restantes atores intervenientes (i.e., gestão, chefias e RH) acompanharem, monitorizarem e receberem um <i>awareness</i> face a uma situação de risco de perda.
Tipo de Geração
Suporte para a organização conhecer o perfil de cada profissional (i.e., cultura e ética, personalidade e idade) os seus valores e os fatores que o motivam. Reduzir o impacto nas diferenças de geração entre colegas, equipas e liderança, recorrendo a um mecanismo de notificação com vista a assegurar o <i>awareness</i> face a situações de risco que possam comprometer o envolvimento e satisfação com a organização, colegas ou função.
Dinâmicas de Monitorização
Suporte para a aquisição de novos conhecimentos de forma a auxiliar a organização a responder às mudanças do mercado, incentivando o profissional a disseminar conhecimento, a desenvolver práticas de colaboração com colegas, a desenvolver novas habilidades através das CD, como a monitorizar a evolução do profissional, se está orientado para o negócio e se aporta valor para a vantagem competitiva ao longo do seu percurso profissional na organização.
Mercado
Suporte no apoio e acompanhamento do talento face à constante transformação digital. Com a tecnologia em constante evolução a afetar o local de trabalho é necessário desenvolver competências para a utilização de ferramentas de trabalho e detetar situações de risco na qual o profissional não consegue adaptar-se aos novos paradigmas e desafios tecnológicos.

Nota. Elaboração Própria.

O MITEC pretende dispor de uma (i.e., info-estrutura de dados). Uma solução desenvolvida para manter o profissional autoconsciente sobre a sua avaliação, para a necessidade de ajustar o seu desempenho atendendo os desafios profissionais. Para os RH uma oportunidade de desenvolver um acompanhamento mais ativo de forma a reconhecer o Talento considerado crítico para o negócio.

Dentro deste contexto, o MITEC aborda os seguintes conceitos de pesquisa: *Gamification*, *Dashboards*, Auto-consciencialização (*Self-awareness*) e Autorregulação. A utilização de elementos de jogo através da *gamification* em contexto empresarial, assenta principalmente em modelos motivacionais. Neste domínio, a literatura refere que uma estratégia de *gamification*, dispõe de dois tipos de motivação: intrínseca e extrínseca Seaborn e Fels (2014).

- **Motivação intrínseca**, definida como os fatores internos que fazem a pessoa realizar uma determinada tarefa ou atividade. Com o aumento da motivação intrínseca existe um aumento na autoestima do profissional e na vontade de concluir determinadas tarefas, de cooperação e de aprendizagem.
- **Motivação extrínseca**, definida como fatores externos que motivam as pessoas à adoção de novos comportamentos. Neste caso, pretende-se que os profissionais nas situações de resistência ou de pouco interesse em executar uma determinada tarefa, ou que aparentem dificuldade em alcançar determinados compromissos assumidos com a instituição, sejam estimulados a alcançar determinados objetivos.

A Auto-consciencialização (*Self-awareness*) tem como base a componente perceção. Esta componente, segundo os autores Shropshire e Kadlec (2012), pretendem que o profissional percecione as suas ações, atos ou atitudes face aos objetivos propostos, de forma a ultrapassar os seus desafios e acompanhar o seu progresso, para isso, precisa definir o seu percurso no sentido de alcançar as metas na organização. Segundo Guillaume e Brodbeck (2014) a Autorregulação funciona como um processo de monitorização do seu desempenho, que permite alcançar e cumprir determinadas metas face aos objetivos a que se propôs (Vohs, Baumeister & Ciarocco, 2005).

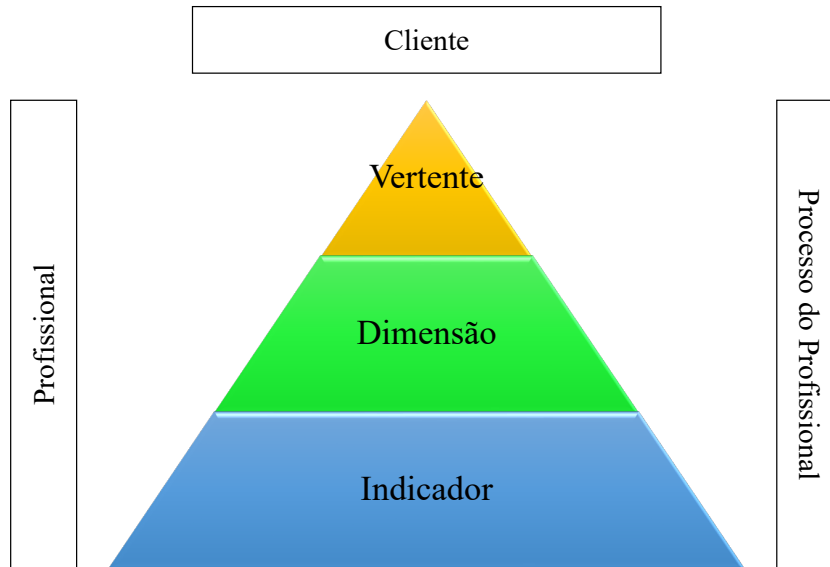
O MITEC recorre a um *dashboard* para representar de forma interativa informação gráfica recolhida sobre indicadores de satisfação. A ferramenta está alinhada com a definição de Wilson e Arendale (2011), um *dashboard* baseia-se em dados com indicadores chave atualizados em tempo real, que permite monitorizar informação sobre processos e atividades em curso, fornecendo dados sobre os pontos fortes e fracos, evolução e conhecimento do profissional.

4.3.2 ARQUITECTURA DO MODELO

A Figura 26 apresenta a arquitetura que compõe o MITEC, estruturada em seis componentes, 1) Vertente, 2) Dimensão, 3) Indicador, 4) Profissional, 5) Processo do profissional e 6) Cliente. O esquema conceptual obedece a quatro pressupostos, 1) registar os perfis dos profissionais e as suas

expetativas a nível individual e organizacional, 2) identificar os perfis de risco que comprometem o sucesso da organização, 3) registar o processo na organização, aceder ao histórico e verificar o estado atual e 4) identificar quais os perfis que contribuem para o reconhecimento da marca e a alavancagem da vantagem competitiva no mercado.

Figura 26. *Níveis mais elevados do modelo*



Nota. Elaboração Própria.

Vertente: esta componente monitoriza a eficiência da Satisfação Dinâmica do Talento (SDT). Pode ser desagregada em sete dimensões de análise, que apresentamos na seção seguinte. Estas sete dimensões caracterizam, de forma transversal, as áreas do interesse da organização sobre o profissional.

Dimensão: A monitorização da satisfação através das DM. As dimensões de avaliação são os conjuntos de atividades que classificam a vertente. Cada dimensão terá um conjunto de indicadores que o profissional terá de responder para ser monitorizado o seu nível de satisfação.

Indicador: Critérios que descrevem a forma de avaliar a satisfação, como os processos das atividades sobre cada indicador de acordo com os diversos contextos do profissional na organização. Os indicadores de capacidades são fornecidos para ajudar os intervenientes a mitigarem uma potencial PdT.

Profissional: Processo de caracterização do perfil (e.g., integração, formação, competências, descrição de funções, requisitos para exercer o cargo), desenvolvimento de um organograma da organização sobre quem é o superior hierárquico, quem são os colegas diretos e restantes, quais os

departamentos existentes, quem é o seu gestor e a administração. A identificação de hierarquia permite conhecer a quem devemos escalar um problema identificado na organização. Na seção seguinte apresentamos os principais atores do modelo.

Processo do profissional: Processo BPMN do MITEC no departamento de RH, onde explicamos as fases do processo desde a entrada do profissional até ao momento que é identificado como Talento. Este processo de acompanhamento pretende utilizar a info-estrutura de dados sobre a satisfação com suporte da *gamification* para estimular os resultados psicológicos e a mudar de hábitos profissionais como forma de aumentar o seu nível envolvimento e satisfação na organização, que apresentamos mais em detalhe no Capítulo V, na seção 5.2.1.

O Grupo de Gestão de Objetos (OMG) desenvolveu o BPMN, com o propósito de fornecer uma notação gráfica que seja facilmente compreensível pelos utilizadores empresariais, desde os analistas de negócio que criam os esboços iniciais dos processos, aos programadores técnicos responsáveis pela implementação da tecnologia que irá executar esses processos, e finalmente, aos empresários que irão gerir e monitorizar esses processos. Assim, o BPMN cria uma ponte padronizada para a lacuna entre a conceção do processo empresarial e a implementação do processo. Esta Norma Internacional (ISO/IEC 19150) representa a amálgama das melhores práticas dentro da comunidade de modelação empresarial para definir a notação e semântica dos diagramas de Colaboração, diagramas de Processo e diagramas de Coreografia (OMG, 2013).

Cliente: Esta abordagem foi inicialmente desenvolvida com o objetivo de recolher dados junto do mercado (i.e., perceção do cliente). Este processo ia permitir ao cliente avaliar a satisfação do desempenho do profissional. Essa avaliação ia contribuir para o MITEC como forma de engradecer o empenho do profissional ou alertar para a mudança de comportamento. Como esta vertente não foi estudada, apresentamos algumas sugestões de indicadores, que resultam numa reflexão sobre a literatura analisada.

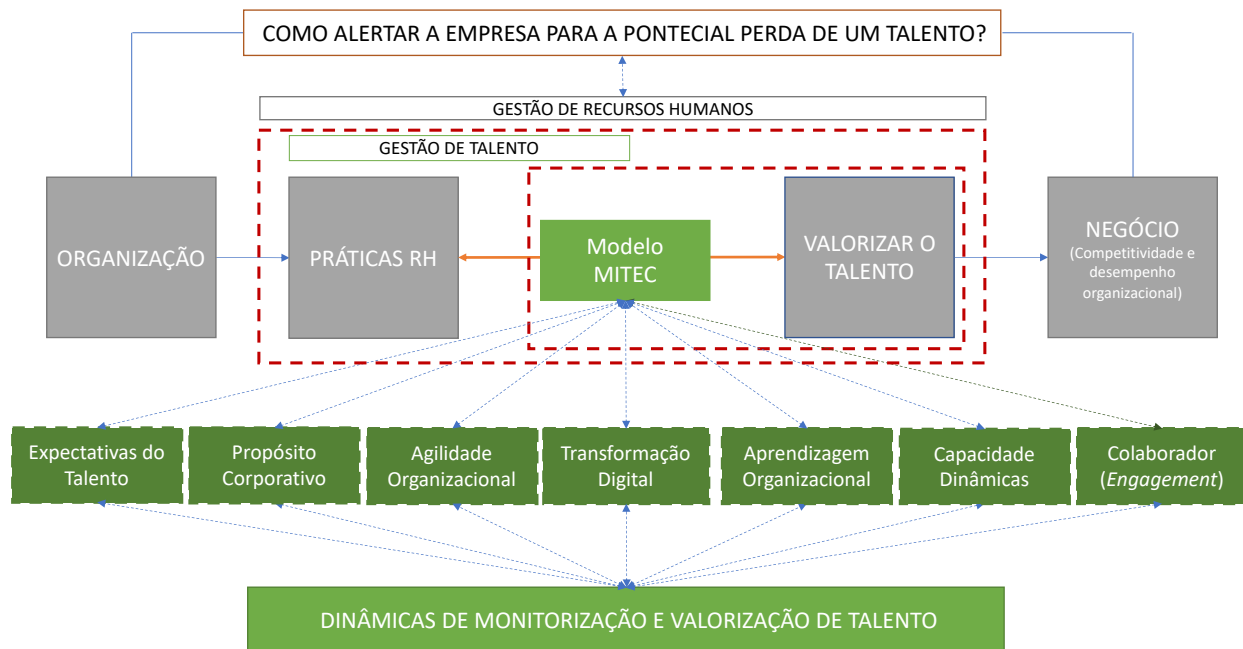
- *Ética:* nível de ética e responsabilidade do profissional durante o projeto;
- *Suporte:* disponibilidade demonstrada pelo profissional em ajudar o cliente;
- *Empenho:* resolveu o desafio ou apresentou soluções que ajudaram a resolver;
- *Competência:* demonstração das competências durante o desafio;
- *Conhecimento:* partilha de conhecimento com o cliente e desenvolvimento soluções;
- *Sustentabilidade:* preocupado em arranjar as soluções que focam na redução de custos;

Propósito desta vertente: Esta avaliação ia permitir à organização ter uma visão do impacto do profissional no negócio e na relação com o cliente e para os RH conhecerem o nível de satisfação de um cliente com a organização. Esta avaliação estaria disponível para ser consultada pelos potenciais clientes para decidir se pretendem trabalhar com a organização e com o profissional.

4.3.3 MODELO MITEC

A Figura 27 apresenta o enquadramento do MITEC nos RH e apresenta as DM e valorização que constituem o modelo. O MITEC pretende-se incluir no atual processo de GRH depois da definição das práticas de RH e ciclo GdT, o MITEC pretende ser uma evolução no atual processo de monitorizar a satisfação do profissional e mitigar o risco de PdT nas tipologias Microempresas e PME, para responder aos requisitos e necessidades do mercado.

Figura 27. Dinâmicas de Monitorização e Valorização no MITEC



Nota. Elaboração Própria.

É essencial compreender quais os fatores potenciadores de satisfação/insatisfação e avaliar as emoções do Talento em relação ao seu trabalho, onde cada vez mais os equilíbrios emocionais e mentais são fundamentais para o desempenho (Bordignon, Schafnunes & Trindade, 2015). Este modelo vem colmatar os seguintes constrangimentos identificados na literatura, nomeadamente: 1) Identificar um talento, 2) Monitorizar e mitigar o risco de *Talent Churn*, 3) Supervisionar a satisfação do talento e 4) Acompanhar a evolução do valor do talento para a organização.

Visão Conceptual do MITEC

O modelo MITEC é constituído por dimensões de análise e 47 indicadores que pretendem monitorizar a eficiência e eficácia da vertente Satisfação Dinâmica do Talento (SDT). A Figura 28 apresenta a visão conceptual do modelo proposto (i.e., dimensões segundo múltiplos critérios de análise de forma a medir os índices de satisfação do profissional) (Anexo 11).

Figura 28. Visão conceptual do Modelo MITEC



Nota. Elaboração Própria.

A Vertente SDT foi desenvolvida com base nas DM e CO. As 6 dimensões de análise pretendem aferir com rigor como se encontra a satisfação de acordo com as DM, enquanto a última dimensão qual o nível de CO com a organização. A Tabela 39 apresenta a definição e objetivos da vertente e suas dimensões.

Tabela 39. *Descrição da Vertente e Dimensões de Análise*

Satisfação Dinâmica do Talento
Definição: Especialização no acompanhamento e orientação do profissional.
Objetivo: Monitorizar os índices de satisfação, utilizando um conjunto de dimensões de análise com o objetivo de ajudar a organização a identificar qual ou quais os fatores que estão a influenciar a evolução, a satisfação ou a produtividade.
Expectativas do Talento
Definição: Capacidade de a organização analisar e responder atempadamente às expectativas do Talento.
Objetivo: Integrar conhecimento sobre o estado e expectativas do recurso relativamente à organização, dispendo de mecanismos para analisar e responder atempadamente ao seu nível de envolvimento.
Propósito Corporativo
Definição: Cultura organizacional orientada para comportamentos sociais, responsabilidade social, comunidade e valores éticos e pessoais.
Objetivo: As informações recolhidas permitem analisar os índices organizacionais de satisfação com a cultura implementada e se o profissional se encontra identificado com a cultura e restantes elementos.
Agilidade Organizacional
Definição: Capacidade de a organização responder de forma rápida e eficaz às mudanças no mercado.
Objetivo: Recolha de dados sobre os aspetos de liderança, reconhecimento, comunicação e <i>feedback</i> e analisar se a organização está enquadrada com os objetivos individuais do profissional e vice-versa.

Transformação Digital

Definição: Capacidade de a organização usar tecnologia para flexibilizar e desmaterializar o local de trabalho, como a interação do talento com a organização.

Objetivo: Medir como o profissional se adapta a novos meios e a novos paradigmas no trabalho analisando os índices pela utilização de meios tecnológicos e desempenho das suas funções.

Aprendizagem Organizacional

Definição: Capacidade de construir novo conhecimento e de se desenvolver profissionalmente.

Objetivo: Analisa a satisfação pelas oportunidades de desenvolvimento de competências, habilidades e formação e verifica se o profissional considera que está a aprender e a transformar a aprendizagem num processo de melhoria contínua nas suas tarefas e na capacidade de construir novos conhecimentos.

Capacidades Dinâmicas

Definição: Capacidade de transformar processos ou recursos em estratégias de negócio para aumento da competitividade.

Objetivo: Analisa os esforços da organização em inovar, na procura de novas soluções e na integração e partilha de conhecimento e verifica se o profissional demonstra interesse e empenho promovendo uma mudança de comportamento na procura da vantagem competitiva.

Colaborador *Engagement*

Definição: Ausculta o nível de comprometimento e satisfação do talento com a organização.

Objetivo: Verificar o nível de *engagement* e comprometimento do profissional ao longo do tempo para desenvolver estratégias de atuação e antecipar eventuais problemas ou melhorias na GdT.

Nota. Elaboração Própria.

Metadados

A Tabela 40 apresenta os metadados e a caracterização dos indicadores. Ficou por definir qual o peso (i.e., %) do indicador para cada dimensão e o *threshold* (i.e., valor mínimo, máximo e target), por questão de tempo e de não ter sido testado em contexto real para ouvir a opinião dos utilizadores do modelo.

Tabela 40. *Metadados para modelo*

Metadados	Descrição
Unidades de Medida:	Valor número definido numa escala com ponderação face ao número de recolha [1 a 5]
Fontes de Informação:	Recolha de dados junto do profissional
Categoria:	Benefício
Métrica:	Fórmula Mediana
Frequência:	Mensal e/ou Trimestral
Peso:	Não foi definido
<i>Threshold</i> :	Não foi definido

Nota. Elaboração Própria.

Objetivos de Monitorização

Outra componente inovadora do modelo está na forma como o MITEC pretende monitorizar os indicadores. O modelo terá o suporte da *gamification* para verificar os índices motivacionais e um mecanismo complementar de monitorização de geração de alertas. Pretende-se configurar um mecanismo com níveis de severidade que despoletem notificações para diferentes atores na organização (i.e., chefia direto, RH e profissional) sobre níveis de (in)satisfação. Toda a hierarquia é alertada quando existe uma possibilidade de risco de PdT (e.g., risco de *churn*), e de forma a mitigar, o MITEC cria notificações de alerta a reportar essa situação (e.g., emails, *Short Message Service* (SMS), notificações através de *dashboards* personalizados).

A Tabela 41 apresenta os atores que recebem essa notificação e a forma como o modelo monitoriza e faz despoletar situações de *awareness* face a situações de risco. Essa análise em tempo real pode transformar os primeiros sinais de desmotivação na criação de atividades específicas de acompanhamento na tentativa de motivar o profissional na adoção de mudanças de hábito.

Tabela 41. *Atores principais na organização*

Avaliação	Descrição do tipo <i>awareness</i> :
Profissional	Alertar, situações de <i>awareness</i> e recomendar a mudança comportamento de forma a mitigar o risco de abandono ou desmotivação.
RH	Alertar e recomendar o comportamento para cada interveniente.
Chefia	Alertar o risco de abandono ou desmotivação do profissional.
Organização (Gestores)	Monitorizar comportamento desviantes do sucesso profissional.

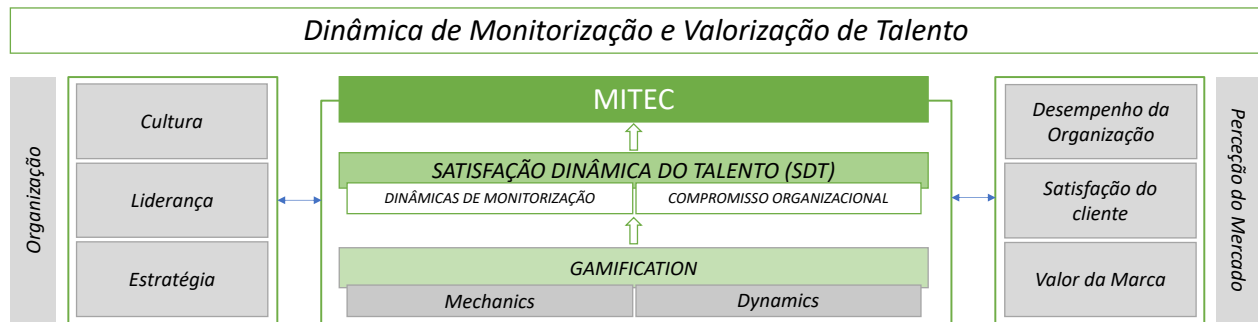
Nota. Elaboração Própria.

Avaliar os índices motivacionais de forma recorrente permite saber o estado emocional de cada profissional e ter uma visão holística do estado geral da organização.

4.3.4 ABORDAGEM INOVADORA DE GAMIFICATION NO MITEC

A proposta de valor do modelo MITEC é endereçada a três segmentos de clientes: organização, profissional e mercado. Para a implementação nas Microempresas e PME o modelo procura dinamizar e compreender a relação entre organização/profissional para estimular o processo de desenvolvimento das DM e CO. Para o futuro da investigação deixamos a sugestão de compreender a relação entre organização/cliente e profissional/cliente, significando que o MITEC pode ser um modelo informacional comum de recolha dados entre as três partes. A abordagem que o modelo preconiza é exibida na Figura 29.

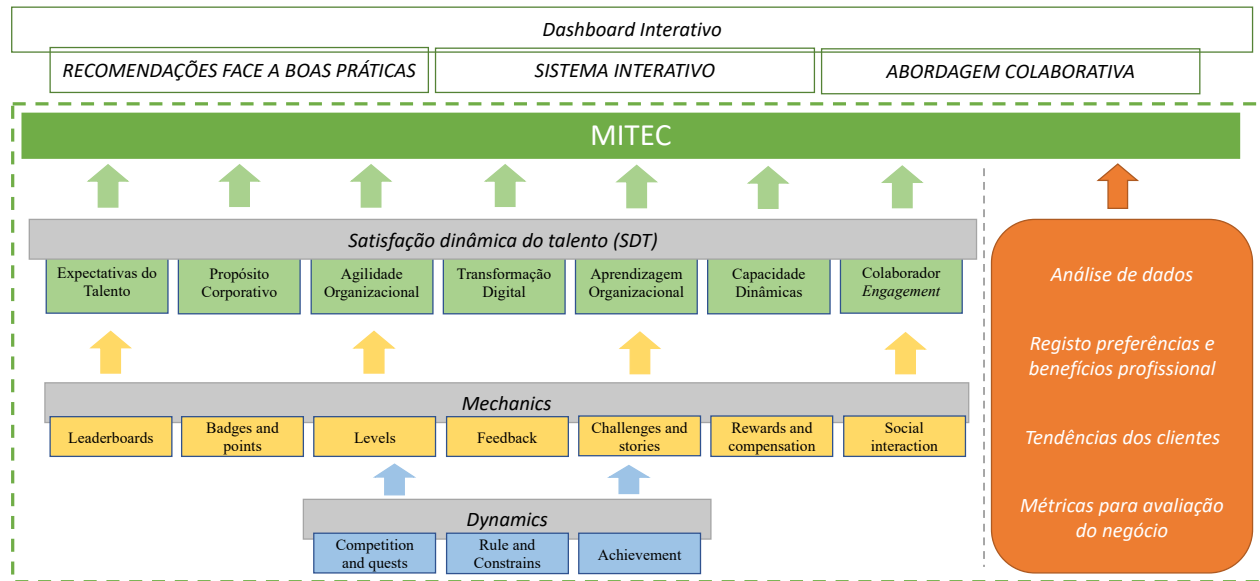
Figura 29. Abordagem inovador do Modelo



Nota. Elaboração Própria.

A Figura 30 demonstra visualmente os procedimentos que vão decorrer no MITEC, para estimular fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos através de incentivos (i.e., recompensas pelo trabalho desenvolvido e *feedback* dos elementos superiores ou seus pares) e objetivos (i.e., como o estabelecimento de metas claras e desafios). As dinâmicas de jogo (i.e., *competition and quests, rule and constrains* e *achievement*) são ferramentas de motivação para alinhar o profissional com os objetivos da organização e promove a interação entre os colegas. As mecânicas de jogo (i.e., *leardboards, badges and points, levels, feedback, challenges and stories, rewards, and compensation* e *social interaction*), promovem interação do profissional através da vertente SDT.

Figura 30. Framework do MITEC



Nota. Elaboração Própria.

A implementação de mecanismos de *gamification*¹⁰ pretende melhorar a experiência do profissional na utilização do sistema através de mecanismos de bonificação e de incentivo. Esta participação no modelo de monitorização da GdT, permite que as organizações cultivem um relacionamento entre o empregador e o profissional a intenção de permanecer na organização.

Game Dynamics

A essência da *gamification* está na capacidade de uma organização alavancar os elementos do jogo, para a construção de técnicas de jogo. A *gamification* é composta por vários blocos que permitem estimular e criar um ambiente envolvente de jogo. Dentro do contexto organizacional existem regras (i.e., físicas, negócio ou social) que moldam os profissionais na sua maneira de se comportar ou na sua forma de agir dentro de uma estrutura definida. A progressão no trabalho (i.e., na carreira, no negócio, na organização e no conhecimento) é um fator motivacional importante quando utilizado na dinâmica de jogo. Motivar e envolver o profissional pode ter impacto positivo de longo prazo ao nível de produtividade e qualidade. Segundo a revisão sistemática as dinâmicas de jogo os fatores psicológicos mais evidenciados são:

¹⁰ Os elementos de jogos apresentados são o resultado da revisão da literatura, na qual se verificou quais as técnicas mais utilizadas em contexto organizacional.

Competition and quests, rule and constrains, achievement - fatores motivacionais que promovem a autonomia, competência e relacionamento por meio de ferramentas e dinâmicas, assumem a responsabilidade no planeamento estratégico, desenvolvimento da organização, construção de conhecimento ou da aprendizagem, explorando as qualidades dos Talentos em benefício da organização.

Competition and quests (i.e., Competição e questões) – técnica que pretende estimular comportamentos de disputa saudável, promovendo no profissional o sentimento de conquista, ambição e profissionalismo. Pretende-se que o profissional se envolva em progredir a sua carreira e que consiga superar os seus colegas com melhor nível ou classificação.

Rule and constrains (i.e., Regras e Restrições) – definem-se objetivos e requisitos organizacionais para serem implementados usando, regras e restrições de jogo, com o propósito de ajudar, motivar e sincronizar os profissionais nos objetivos estratégicos da organização.

Achievement (i.e., Conquistas) – técnica usada para reconhecer e atribuir prémios ao profissional pelo trabalho realizado. A progressão de jogo pretende atribuir diferentes padrões de recompensa que podem ajudar a criar motivações intrínsecas ou extrínsecas no profissional.

Game Mechanics

Explorar a *gamification* para a construção de capacidades organizacionais, incentivando a colaboração e o processo de desenvolvimento de conhecimento. As mecânicas de jogo mais referenciadas na revisão sistemática para envolver e estimular os profissionais são:

Leaderboards (i.e., Líder) - técnica utilizada em diferentes áreas de conhecimento numa organização. Permite que o profissional seja reconhecido pelo seu empenho, capacidade de liderança, conhecimento, progressão, domínio de tarefas e promove o aumento do nível de excelência. Favorece a criação de mecanismos para valorização profissional e evolução de carreira.

Badges (i.e., Emblema) – técnica que permite medalhar o profissional por tarefas cumpridas, distinção, reconhecimento e pelo mérito da sua capacidade de ultrapassar os desafios, essas conquistas são representadas de uma forma visual através de marcos.

Points (i.e., Pontos) – ganhar pontos através da participação ativa em várias tarefas e pela partilha de conhecimento, mesmo sem receber uma compensação monetária; o objetivo é motivar o profissional a competir pelos pontos.

Levels (i.e., Nível e reputação) – técnicas que representam os pontos acumulados, os desafios superados e o reconhecimento que o profissional conseguiu atingir. Esta técnica demonstra o nível de envolvimento, empenho e a sua progressão na classificação.

Feedback (i.e., Comentário) – informar os profissionais sobre o seu progresso promovendo a comunicação, conhecimento e envolvimento ao longo do seu percurso na organização.

Rewards and Compensation (i.e., Recompensas e compensação) – pretende reconhecer o esforço do profissional pelo trabalho desenvolvido, destacando a sua importância em toda a comunidade promovendo a motivação entre colegas. As organizações podem executar campanhas de recompensa ao nível de descontos, promoções e incentivos através de programas de fidelidade.

Social Interaction (i.e., Interação Social) – características de jogos online que possibilitam ao profissional a partilha de itens e interação. O resultado esperado é que o profissional interaja frequentemente, construa relações e formas de estar por um bem maior, a evolução da organização.

Era recomendável que estas dinâmicas de jogo e conjunto de elementos fossem testadas e validadas em contexto real de utilização do MITEC, solicitando ao profissional uma análise ao comportamento de jogo, oportunidades de melhoria e a sua visão sobre as ferramentas utilizadas, mas também para verificar o comportamento entre os profissionais de forma a otimizar o envolvimento dos intervenientes no jogo e na organização.

4.3.5 VISUALIZAÇÃO DOS DADOS NO MITEC

Dashboard “Interativo”

O *Dashboard* é uma representação gráfica dos dados recolhidos através dos indicadores de satisfação dos atores, permite aceder a informação de forma rápida e uma tomada de decisão de forma a intervir no progresso do profissional. É necessário definir qual é a informação relevante que precisa ser apresentada de forma personalizada para cada ator (i.e., profissional, chefia, gestor). Cada profissional tem o seu *dashboard*, que é atualizado em tempo real e que gera alertas consoante a necessidade para o próprio utilizador.

Ao profissional é pedido que adote boas práticas comportamentais nas suas atividades profissionais, porque podem representar fatores distintivos no seu crescimento tanto como no desempenho da sua função. Os dados vão estar disponíveis para a administração e RH para que possam analisar e verificar como se encontra a força de trabalho. O tipo de informação disponível

no *dashboard* depende do nível de acesso, existem informações que só o profissional acede e mais ninguém, contudo quanto maior o nível hierárquico, mais acesso tem aos dados.

Auto-consciencialização “Self-awareness”

A utilização da *self-awareness* pretende ser um instrumento de monitorização de elementos, permitindo ao profissional entender a sua classificação face ao geral, de forma a comparar-se com os seus pares. O profissional deve estar consciente à medida que vai reportando os seus índices de satisfação.

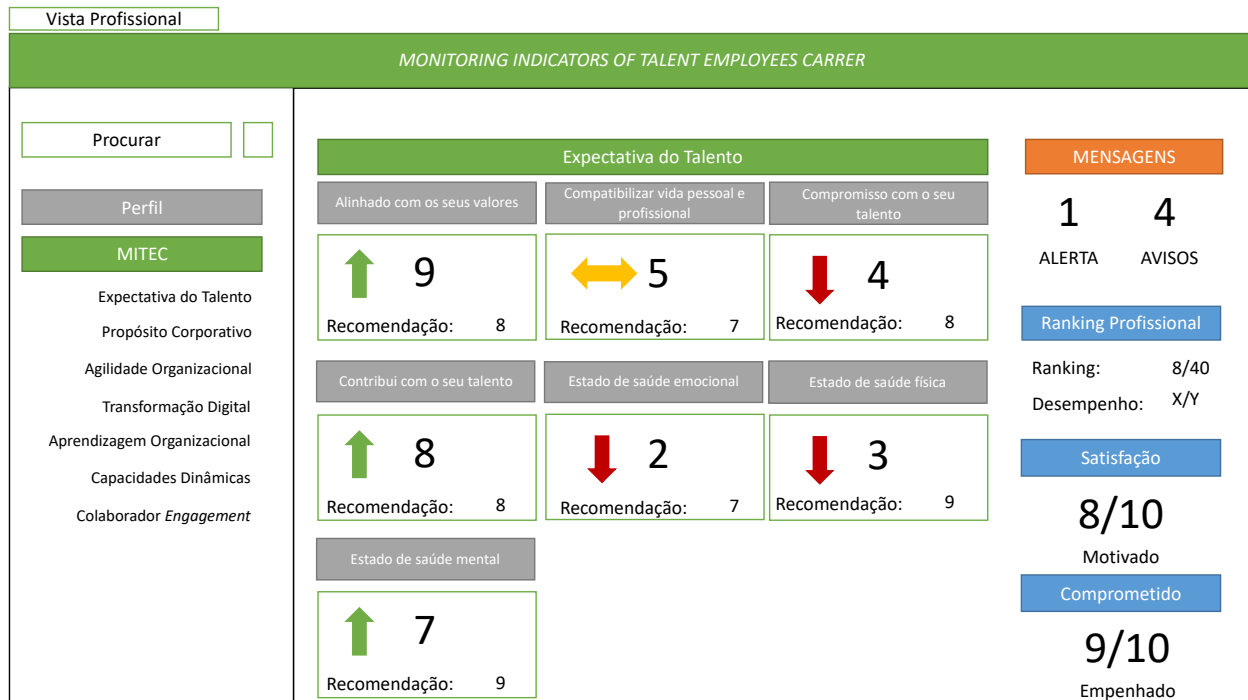
A Figura 31 é um *mockup* exemplo da aplicação da *framework* MITEC que apresenta uma interface gráfica alinhada com a visualização dos resultados apresentados na Figura 28 para cada indicador da dimensão Expectativa do Talento. Nesta demonstração pretende-se evidenciar a forma de visualização de informação dos índices que estão a ser monitorizados. A “recomendação” apresenta o valor que a organização aconselha naquela dimensão e indicador, por consequência, o profissional fica com uma perceção do seu índice vs. sugestão da organização. A seta indica a tendência comparativamente à sua última avaliação.

No lado direito visualizam-se as “Mensagens” que vão fornecer alertas, avisos e recomendações sobre os índices que demonstrem baixo nível de satisfação. O “Ranking” pretende evidenciar em que posição o profissional se encontra dentro da dimensão face aos seus colegas e indicadores “Satisfação” e “Comprometido” a sua avaliação no geral de acordo com a média dos resultados obtidos nas dimensões.

No elemento do lado esquerdo “perfil”¹¹, pretende-se endereçar sugestões de acordo com os interesses do profissional, com base no perfil e do *scoring/ranking*, podendo ser: criação de nova aprendizagem, habilidades, competências para o desempenho da sua função de acordo com os objetivos da organização, possibilitar a escolha de um Tutor/Mentor por tipos de gerações ou por programa de mentoria podendo escolher um colega atual ou antigo.

¹¹ Algumas ideias apresentadas neste *mockup* foram desenvolvidas através da revisão da literatura que sustenta o desenvolvimento da Tabela 44 linhas de orientação vs. automatizações a desenvolver.

Figura 31. Exemplo de visualização de informação para o profissional



Nota. Elaboração Própria.

Esta visualização de dados permite que uma organização conheça o estado atual do CH podendo atuar de forma pró-ativa no acompanhamento e interagir com os profissionais que apresentem baixos níveis motivacionais.

Autorregulação

Para este processo é pedido ao profissional que consiga ultrapassar os seus desafios, faça um acompanhamento ao seu progresso e consiga definir o caminho para a meta que pretende alcançar. O profissional, ao obter *feedback* constante, pode aumentar a sua expectativa face ao atual contexto, verificar as diferenças entre os seus pares e determinar como responder aos desafios que aparecem para progredir na sua função e carreira. A utilização da autorregulação pretende:

- Alterar os comportamentos, através dos eventos, alertas.
- Auto disciplinar.
- As teorias de *gamification* para gestão da mudança, tanto pode ocorrer perspectiva positiva como negativa.

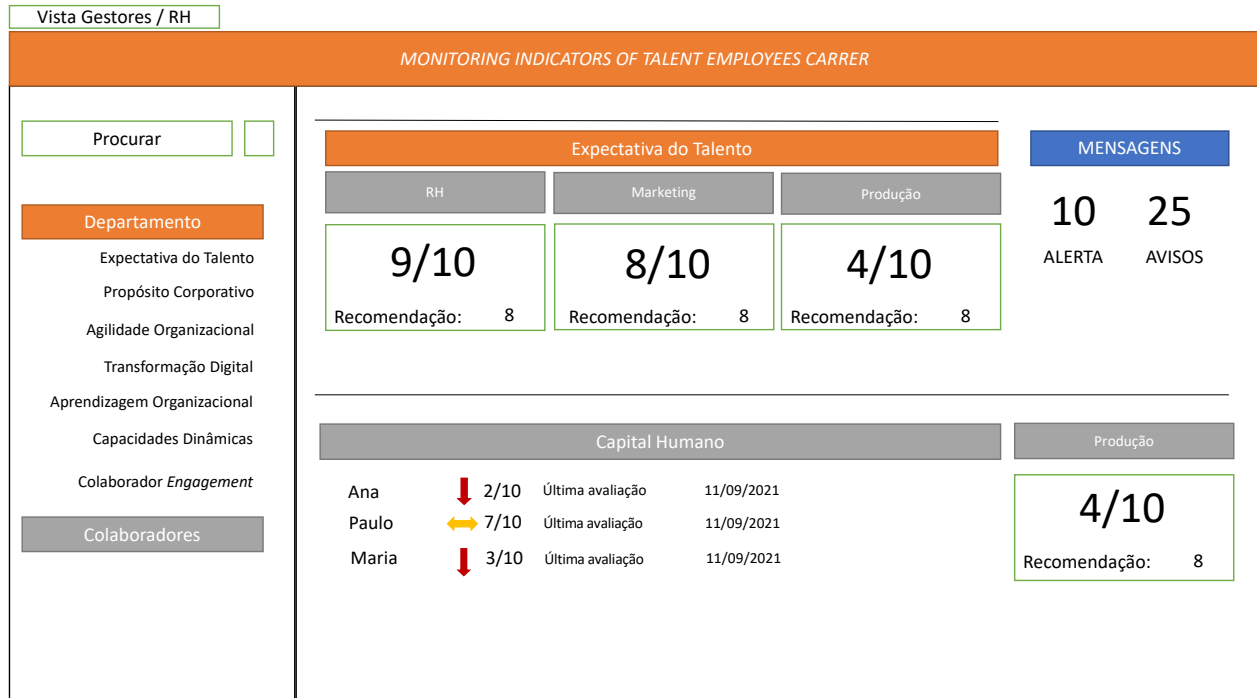
Gestão de alertas

Os mecanismos de geração de alertas com níveis de severidade que despoletam notificações para diferentes níveis hierárquicos na organização, podem ser configurados através de múltiplos canais através do envio de notificações (e.g., emails, SMS, notificações através de *dashboards* personalizados), sobre a possibilidade de uma potencial PdT. O funcionamento/comportamento do *dashboard* em termos de notificações face ao perfil do utilizador é caracterizado por:

- *Dashboard* interface que resume informação num conjunto de indicadores.
- Dinâmico, interativo e personalizado.
- Fomenta a componente de *self-awareness* de apoio na adoção de boas práticas e gestão da mudança.
- Despoleta alertas e controlo face a desvios.
 - Desvios face aos resultados (*Thresholds* do indicador) originam a activação de eventos.
 - Evento com severidade nível 1 – *Thresholds* foi excedido.
 - Evento com severidade nível 2 – Tipicamente corresponde a uma ocorrência consecutiva de eventos de nível 1.

A Figura 32 é um *mockup* exemplo da aplicação da *framework* MITEC que apresenta uma interface gráfica alinhada com a visualização dos resultados apresentados na Figura 28, para cada dimensão de análise, ao nível de gestores ou RH. Nesta demonstração (e.g., Expectativa do Talento) o intuito é que o gestor e os RH visualizem por departamento a média dos índices do CH, mas também por departamento (e.g., Produção) podendo ver o índice por profissional e qual foi a data da última avaliação, estes avisos pretendem alertar o gestor ou RH a intervir junto do profissional durante o seu percurso na organização. A seta indica a tendência do talento desde a sua última avaliação. A “Recomendação” evidência o valor que a organização sugere para o profissional. No lado direito visualizam-se as “Mensagens” que vão fornecer alertas, avisos e recomendações ao gestor sobre casos de desmotivação que podem originar PdT.

Figura 32. Exemplo de visualização de informação para os RH



Nota. Elaboração Própria.

Neste domínio, fica um breve exemplo da aplicação do MITEC e de como pode ajudar a reduzir o risco de PdT e o esforço para identificar os níveis dos Talentos por departamentos. No (Anexo 12) apresentamos a aplicação académica do MITEC contextualizada a uma PME da região da Grande Lisboa, no setor dos serviços, onde fica demonstrada a orgânica de funcionamento e os cenários genéricos de utilização junto dos atores, verificando-se a adoção do modelo o crescimento sustentável da organização.

4.4 SÍNTESE CONCLUSIVA

Neste âmbito, apresentamos as sugestões identificadas que contribuíram para a construção do modelo através dos conceitos: EB, *Gamification* e CD, com apresentação das técnicas, benefícios e capacidades que vão contribuir para o funcionamento do modelo. Apresentou-se as definições do autor sobre os conceitos explorados no desenvolvimento do modelo de forma a contribuir para a renovação da literatura.

Para a construção do modelo, mostramos a evolução do conhecimento através das 7 fases até consolidarmos a proposta final, quais as interações, os estudos e os participantes que ajudaram a desenvolver o modelo. Durante este processo, fez-se o levantamento dos requisitos, critérios de rigor e relevância importantes na construção de uma solução satisfatória. Apresentámos de uma forma sistemática a Tabela sobre as sugestões identificadas na literatura que contribuíram para o modelo e terminamos com a apresentação dos critérios de avaliação composto por 7 pilares, para verificarmos se temos uma proposta de qualidade e útil para o utilizador.

A nossa proposta apresenta uma nova abordagem no processo de VdT através do MITEC, concentrando-se na estratégia de valorização de forma a mitigar o risco da perda (e.g., *Talent Churn*), explorando o potencial da *gamification* para estimular o processo de desenvolvimento das capacidades organizacionais através da vertente SDT. O MITEC é constituído por 1 vertente, 7 dimensões e 47 indicadores.

A utilização *gamification* pretende ser usado como um catalisador a curto, médio ou a longo prazo, com capacidade de manter os profissionais envolvidos com o alto desempenho, ajudar na criação de estratégias que permitam alcançar e desbloquear determinados objetivos, mas também ajudar na relação com o cliente de forma a aumentar os seus níveis de autoconfiança.

As técnicas de *gamification* que pretendem ser exploradas, a nível de mecânicas de jogo são: *leaderboards, badges e points, levels, feedback, challenges e stories, rewards e compensation e social interaction* e a nível de dinâmicas de jogo *competition and quests, rule and constrains, achievement*.

5 DEMONSTRAÇÃO DO MODELO MITEC

Neste Capítulo apresenta-se a base teórica e conceptual que teve como base os dados sobre o estado das organizações e tendências no mercado laboral em Portugal e os fatores que os profissionais valorizam onde o MITEC pretende incidir. Começamos por fazer o enquadramento do modelo ao nível da gestão com aplicação nos RH, como vai interagir numa organização, o processo de negócios padronizado BPMN, o funcionamento no departamento de RH e apresentamos a forma de visualização dos dados pelo profissional e pela organização.

No fim deste capítulo apresentamos o LC conceptualizado à temática RdT, com o desígnio de sintetizar a implementação do MITEC, quais os impactos e benefícios da sua utilização e apresentamos a *Matriz Swot* para análise estratégica para prosseguir este estudo ou testar o MITEC em contexto real nas Microempresas ou PME em Portugal.

5.1 DESCRIÇÃO DO CONTEXTO

Atualmente o tecido empresarial em Portugal é constituído por PME, na Tabela 42 destaca-se que 39,32% do total da população residente está empregada no mercado de trabalho, o que evidencia a importância de cada organização se focar no acompanhamento e monitorização do seu talento (Pordata, 2021).

Tabela 42. *População e Total de Empresas (Pordata, 2021)*

Segmento	Total
Total de empresas	1.316.256
Microempresa	1.264.086 (96%)
Pequenas	43.678 (3,3%)
Médias	7.180 (0,6%)
Grandes	1.312 (0,1%)
População Residente (INE, 2021)	10.344.802
Pessoas empregadas no mercado de trabalho (Pordata, 2021)	4.067.100

Os dados públicos da Aicep Portugal Global (Agência para o Investimento e Comércio Externo), o setor dos serviços em 2020 foi o principal motor da economia portuguesa, correspondeu a 75,8% do VAB, a Indústria, Construção, Energia e Água representaram 22% e a Agricultura, Silvicultura e Pescas 2,3%. Como o foco são as Microempresas e PME do setor dos serviços, de seguida, apresentamos mais em detalhe os principais indicadores sobre este setor. Do total de 1.316.256 empresas, existem atualmente 1.022.568 Microempresas e PME (77,8%), ou seja, 8 em cada 10 empresas, trabalham no sector dos serviços (i.e., serviços de natureza económica e de

natureza social) e os setores com maior número de empresas no ativo são Comércio por grosso, Alojamento e Restauração e Atividades de Saúde, que a Tabela 43 resume.

Tabela 43. *Empresas por Tipologia (Pordata, 2022)*

Setor de atividade	Total de Empresas PME	Grandes Empresas
Agricultura e Pescas	126.885	52
Indústria extrativas	1.019	4
Indústria transformadoras	66.098	371
Energia e Água	6 113	59
Construção	92.261	67
Comércio por grosso e a retalho	214.815	218
Transportes e Armazém	34.115	82
Alojamento e Restauração	112.294	53
Atividades financeiras e de Seguros	15.194	62
Atividades imobiliárias	51.937	3
Educação	57.488	15
Atividades de saúde humana e apoio social	103.358	39
Outros Serviços	433.367	287
Total	1.314.944	1.312

Nos dados públicos do Instituto Nacional de Estatística (INE) sobre o Volume de Negócios (VN) no setor dos Serviços em Fevereiro 2022 observou-se um crescimento para 29,9%, quando comparado com o período homólogo transato em 2021, onde contraiu 19,9% devido às restrições da pandemia. No que se refere à distribuição setorial, na Tabela 44 destaca-se que os setores de atividade com maior crescimento foram: Alojamento, Restauração e similares (i.e., aumento de 169,8%), Transportes um aumento de 44%, e no Comércio por grosso; Comércio e Reparação de Veículos Automóveis e Motociclos um aumento de 22,3% face ao período anterior.

Tabela 44. *Distribuição Setorial (INE, 2022)*

Setores dos Serviços	Fev/22	Jan/22	Fev/21
Alojamento, Restauração e similares	169,3%	73,4%	-67,6%
Atividades Administrativas e dos Serviços de apoio	29,4%	24,5%	-31,1%
Atividades de Consultoria, científicas, técnicas e similares	13,6%	8,5%	-15%
Atividades de Informação e de Comunicação	15,3%	19,7%	1,9%
Comércio por grosso; Comércio e Reparação de Veículos auto e moto	22,3%	17,2%	-11%
Transportes e Armazenagem	44%	28%	-29%

Do universo de 1.314.944 Microempresas e PME, a Tabela 45 apresenta o resumo dos indicadores referente a 2020 sobre o pessoal ao serviço, são 3.293.582 (82,12%), ou seja 8 em 10 profissionais trabalham na área dos serviços em Portugal, o VN é de 230.207,2 Milhões (61,4%) e o VAB é de 63.965,5 Milhões (66,5%).

Tabela 45. *Pessoal ao Serviço & Volume de Negócios & VAB das PME referente a 2020*

Setor	Pessoal ao Serviço (Pordata, 2022)	Volume Negócios (Pordata, 2022)	VAB (Pordata, 2022)
Microempresas	1.860.830	72.114,5 M	21.451,1 M
Pequenas	800.372	75.381,7 M	20.962,2 M
Médias	632.380	82.711,0 M	21.554,3 M
Grandes	940.408	144.743,0 M	32.212 M
Total	4.233.940	374.950,2 M	96.179,6 M

Na literatura não foi possível identificar o número de pessoal ao serviço por setor de atividade referente às tipologias Microempresas e PME, por consequência a Tabela 46 pretende mostrar o pessoal ao serviço por setor de atividade incluindo (i.e., Microempresas, Pequenas, Médias e Grandes) em 2020, para que exista uma noção de quais os setores de atividade que empregam mais pessoal: Comércio por grosso, Alojamento e Restauração e Atividades de Saúde.

Tabela 46. *Pessoal ao serviço por setor de atividade (INE, 2022)*

Setor de atividade	Pessoal ao serviço
Agricultura e Pescas	207.522
Indústria extrativas	9.639
Indústria transformadoras	718.176
Energia e Água	50.148
Construção	362.320
Comércio por grosso e a retalho	798.826
Transportes e Armazém	186.628
Alojamento e Restauração	365.895
Atividades financeiras e de Seguros	93.854
Atividades imobiliárias	79.048
Educação	98.983
Atividades de saúde humana e apoio social	201.813
Outros Serviços	1.061.088
Total	4.233.940

O objetivo destes dados é evidenciar a dimensão do mercado e o número total de pessoas que pode impactar o presente estudo de RdT. Existe um conjunto de estudos centrados no processo de recrutamento e RdT sobre a realidade em Portugal (e.g., Guia do Mercado Laboral 2020, Índice de Confiança Laboral, Melhores Lugares para Trabalhar em Portugal 2020, *Employer Brand Research 2020*, *ManpowerGroup Employment Outlook Survey*), desenvolvidos por empresas de consultoria de Gestão (i.e., *Hays*, *Michael Page*, *Great Place to Work*, *Randstad*, *ManpowerGroup*). Do conjunto destes estudos destaca-se o Guia do Mercado Laboral (HAYS, 2021), a Tabela 47 revela a tendência nas áreas apresentadas, sendo que em média 8 em 10 profissionais inquiridos (i.e., 80%), estão na disposição de mudar. Esta é a realidade que um GRH enfrenta diariamente na gestão e que revela um elevado grau de dificuldade em manter um profissional satisfeito.

Tabela 47. *Disponibilidade para mudar de emprego em 2021 (HAYS, 2021)*

Áreas	Sim	Não	Áreas	Sim	Não
Banca e Seguros	77%	23%	Marketing e Comunicação	81%	19%
Comercial	76%	24%	<i>Office Support</i>	81%	19%
Contabilidade e Finanças	81%	19%	Recursos Humanos	83%	17%
Engenharia	83%	17%	Retalho	90%	10%
Legal	71%	29%	Tecnologias de Informação	74%	26%
<i>Life Sciences</i>	73%	27%	Turismo e Lazer	85%	14%
Logística	85%	15%			

Na Tabela 48 apresentam-se os perfis mais procurados por tipologia em Portugal ([Anexo 13](#)), destaca-se os perfis que sofrem maior rotatividade, o que implica que uma organização reinvesta os seus recursos e meios no recrutamento, na procura por novos talentos HAYS (2021).

Tabela 48. *Tipo de empresa & Intenção de Recrutamento (HAYS, 2021)*

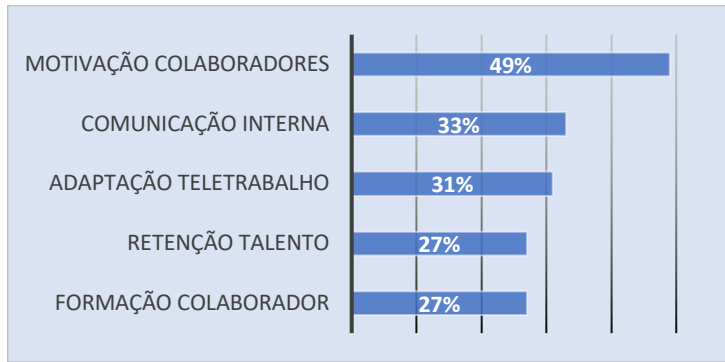
Áreas profissionais	Multinacional	Grande Empresa	PME	Microempresa
Comerciais	28%	26%	24%	44%
Tecnologias de Informação	23%	31%	24%	31%
Engenheiros	22%	31%	26%	38%
Marketing e Comunicação	14%	11%	13%	31%

Através destes dados pretendemos evidenciar que os GRH precisam de reforçar o acompanhamento dos seus talentos e investir no progresso da organização.

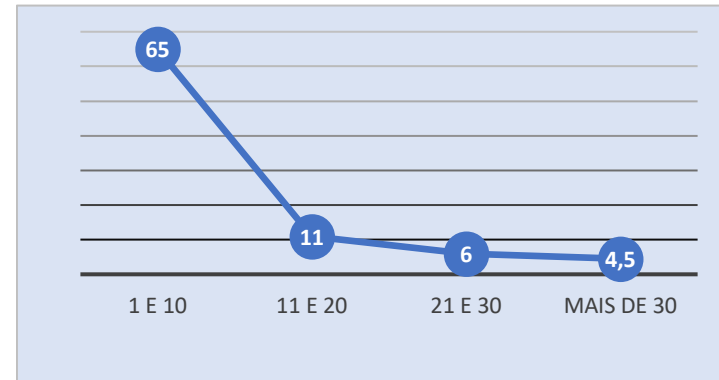
A Figura 33 apresenta os principais desafios que a GRH enfrenta na gestão dos profissionais numa organização, e é repartida por 4 diagramas:

Figura 33. Enquadramento da Investigação

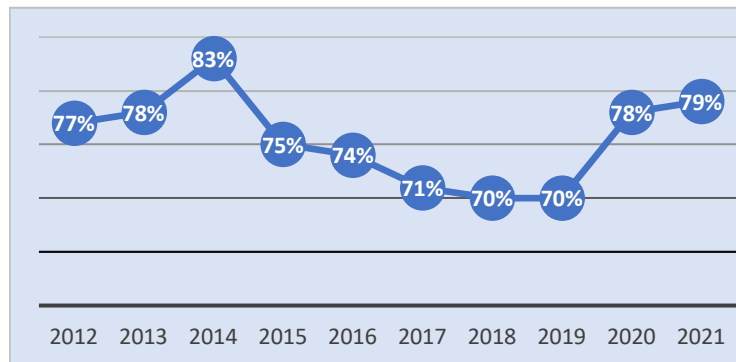
a) Desafios no RH em 2020 (Hays, 2021)



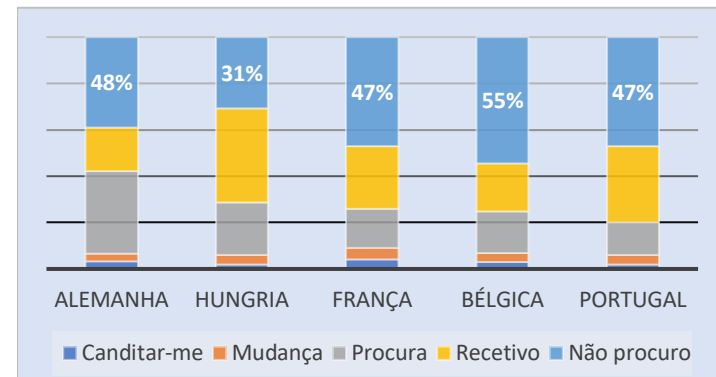
b) Contratações previstas pós-COVID19(%) (Hays,2021)



c) Tendência para mudar de emprego (Hays, 2021)



d) Oportunidade para mudar de organização (Randstad, 2020)



No diagrama a) os RH identificaram durante a pandemia COVID19 como principais dificuldades na GdT: como motivar o profissional, como aplicar e adaptar-se o regime de teletrabalho, como reforçar a comunicação interna e como reter o talento (Anexo 14), b) os empregadores têm como estratégia contratar novos profissionais (tendência maior entre 1 e 10), como forma de recuperar e fazer crescer o negócio pós-COVID19, c) evidencia que a média da última década dos profissionais inquiridos com predisposição para mudar de emprego, é de 75,5%, d) No estudo realizado pela Randstad na Europa, sobre *Work-life Balance, Economic and Financial Outlook for 2020* (Randstad *Workmonitor Global Report*, 2019), indica que 53% dos profissionais inquiridos em Portugal procuram ativamente por emprego (Anexo 15).

De forma resumida na Tabela 49 apresenta-se as tendências no mercado laboral provenientes de diversas fontes (i.e., entre 2018 e 2021) e que constituem o contexto do mercado de trabalho em Portugal sobre a dificuldade dos empregadores em reter os talentos, à qual esta Tese pretende dar resposta.

Tabela 49. *Resumo das Tendências no Mercado Laboral*

Empregador (Organização)	Resultado
Falta de profissionais qualificados (<u>HAYS, 2021</u>)	53%
Escassez de Talento no mercado de trabalho (<u>ManpowerGroup, 2021</u>)	60%
Contratação de pessoas pouco qualificadas (<u>HAYS, 2021</u>)	64%
Jovens que prossegue para universidade (<u>Observador, 2018</u>)	1 em cada 3
Taxa de rotação dos jovens qualificados no mercado (<u>DN, 2019</u>)	18%
Dificuldade em reter o talento na empresa (<u>HAYS, 2021</u>)	51%
Dificuldade para cobrir posições (<u>ManpowerGroup, 2021</u>)	57%
Profissional (Talento)	Resultado
Satisfação com as condições de trabalho (<u>Hipersuper, 2018</u>)	53,4%
Falta de perspetivas de evolução profissional (<u>RHMagazine, 2019</u>)	30,5%
Mercado (Trabalho) (<u>Expresso, 2019</u>)	Resultado
Reconversão profissional (próximos 12 anos devidos ao avanço tecnológico)	37,5%

Ao analisar estes dados evidenciam-se as principais dificuldades sentidas pela GRH nos processos de recrutamento e RdT, a falta de talento e a rotatividade de emprego. Por seu turno, o profissional revela sinais de baixa satisfação com as condições de trabalho e a falta de progressão de carreira, que pode originar uma predisposição maior para mudar de emprego. Por outro lado, qual o impacto da pandemia COVID19 ao nível da produtividade, para além desta tendência

assistiu-se à instalação de um novo paradigma do trabalho (i.e., teletrabalho), num estudo realizado a nível global pela instituição Robert Walters¹², em Maio de 2020 a 5500 profissionais dos quais 320 Portugal sobre o impacto do COVID19, foram evidenciados quais os fatores que fazem aumentar a produtividade e quais as dificuldades sentidas em teletrabalho pelos profissionais portugueses (Robert Walters, 2020), conforme se pode ver na Tabela 50.

Tabela 50. *Fatores que aumenta/dificulta a produtividade em teletrabalho em Portugal*

Aumento de Produtividade	%	Dificuldade ao trabalhar em casa	%
Flexibilidade no horário de trabalho	58%	Condições necessárias para trabalho	18%
Autonomia	54%	Diminuição da comunicação com colegas	47%
Ambiente confortável e relaxado	51%	Maior frequência de reuniões	18%
Mais concentração e menos distração	44%	Distração em casa	70%
Tempo perdido nas deslocações	44%		
Menos reunião	47%		
Saúde Mental	%	Saúde Mental –	%
Experiência Positiva	5 em 10	Experiência Negativa	2 em 10

Nota. Adaptado Robert Walters (2020)

O objetivo desta Tabela foi apresentar que o contexto do teletrabalho está para ficar e que os profissionais desejam que as organizações passem a incluir esta opção na sua forma de trabalhar, o que vem demonstrar a complexidade que é gerir CH e por outro lado vem reforçar a necessidade dos RH concentrarem os seus esforços no desenvolvimento de estratégias de acompanhamento e gestão de equipa e em potenciar e valorizar cada Talento para que estes criem um vínculo emocional com a organização.

Quando comparamos os indicadores sobre a insatisfação do profissional com o seu emprego atual entre 2018 e 2020, na Tabela 51 verificamos um aumento da insatisfação na generalidade dos fatores, superior ou igual a 10% (i.e., perspetivas de progressão e chefia direta), acima de 8% (i.e., prémios de desempenho, pacote salarial, cultura empresarial, benefícios, projeto/função) e acima de 7% (i.e., formação e ambiente de trabalho). Estes números revelam que os RH têm como desafio avaliar/monitorizar de uma forma regular os níveis de satisfação dos profissionais.

¹² Robert Walters, empresa de consultoria a nível global em recrutamento especializado desde 1985.

Tabela 51. *Insatisfação com o emprego atual (HAYS, 2021)*

Insatisfação do profissional	2018	2019	2020	Insatisfação do profissional	2018	2019	2020
Perspetivas de progressão	68%	74%	78%	Projeto/Função	34%	37%	43%
Prémios de desempenho	65%	71%	73%	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	32%	34%	33%
Pacote salarial	58%	62%	67%	Ambiente de trabalho	25%	28%	32%
Formação	57%	61%	64%	Situação contratual	22%	25%	27%
Comunicação interna	59%	62%	61%	Qualidade das instalações	21%	25%	24%
Cultura empresarial	50%	56%	59%	Horários	22%	24%	22%
Benefícios	49%	56%	57%	Localização geográfica	18%	21%	16%
Chefia direta	35%	39%	46%				

Ao analisar os dados evidenciam-se que os RH necessitam definir estratégias para conhecer melhor o que pretende cada profissional ou Talento. Num estudo da Ernst e Young (2020), realizado a 1300 profissionais portugueses em duas fases de 2020 devido à pandemia COVID19 (i.e., Fevereiro e Maio), a Tabela 52 procurou entender o que valorizam as diferentes gerações, *Baby Boomers*, (nascidos entre 1946 e 1960), *Geração X* (1961 e 1979), *Millennials* (1980 e 1995) e *Geração Z* (1996 a 2012), no local de trabalho ([Anexo 16](#)).

Tabela 52. *Talento valoriza vs. Tipo de geração em Portugal (Ernst & Young, 2020)*

Fatores que valorizam	<i>Baby Boomers</i>		<i>Geração X</i>		<i>Millennials</i>		<i>Geração Z</i>	
	fev./20	mai./20	fev./20	mai./20	fev./20	mai./20	fev./20	mai./20
Ambiente de Trabalho	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Autonomia	✓	✓					✓	
Colaboração e entreaajuda	✓	✓		✓		✓		✓
Equilíbrio entre vida pessoal e laboral		✓	✓		✓			
Evolução de carreira	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Formação e desenvolvimento					✓		✓	
Reconhecimento	✓		✓		✓			
Remuneração		✓	✓	✓		✓	✓	✓
Comunicação		✓		✓		✓		✓
Condições físicas do trabalho		✓		✓		✓		✓

Fatores que valorizam	<i>Baby Boomers</i>		<i>Geração X</i>		<i>Millennials</i>		<i>Geração Z</i>	
	fev./20	mai./20	fev./20	mai./20	fev./20	mai./20	fev./20	mai./20
Estratégia da empresa		✓						
Imagem institucional		✓		✓		✓		✓
Inovação Tecnológica	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Integração de colaboradores		✓		✓		✓		✓
Papel social e Ambiental	✓		✓					
Relação positiva com chefias		✓		✓		✓		✓
Total	7	13	6	10	4	10	5	10

Ao analisar esta Tabela destacámos que as gerações após a chegada da pandemia COVID19 demonstram estar mais exigentes sobre os fatores que valorizam no seu local de trabalho, o que representa mais dois desafios para os RH, monitorizar o talento de acordo com as necessidades e o tipo de geração. No mesmo estudo da Ernst e Young (2020), é indicado as linhas de orientação para o futuro: 1) Investir no EB, para atrair e reter os melhores talentos, 2) Estimular um projeto integrado de GdT assente na performance e desenvolvimento e carreiras, 3) Colocar o profissional no centro, criando uma *Employee Experience*, 4) Criar um plano de comunicação que alinhe e inspire os profissionais num propósito e que demonstrem os índices de motivação e *engagement*.

De acordo com o relatório “*Employer Brand Research*” de 2019 na Tabela 53 realizado pela Randstad, as 10 principais razões para o profissional escolher uma organização são:

Tabela 53. *Profissional valorizar na escolha de uma organização (Ernst & Young, 2020)*

Fatores	Resultado
Salário e Benefícios Terapêuticos	59%
Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal	46%
Emprego Seguro	45%
Ambiente de Trabalho agradável	44%
Progressão de Carreira	37%
Empresa financeiramente estável	35%
Flexibilidade no Trabalho	32%
Localização	29%
Boa formação	29%
Gestão Forte	28%

Na Tabela 54 num estudo realizado pela Randstad 2019, é indicado quais os fatores que fazem um profissional se manter ou sair de uma organização.

Tabela 54. *Fatores para o profissional se manter ou sair da organização (Randstad 2019)*

Fatores para se manter	%	Fatores para sair	%
Salário e Benefícios Terapêuticos	50%	Compensação Baixa	39%
Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal	41%	Oportunidades de Carreira limitadas	37%
Emprego Seguro	40%	Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal	29%
Ambiente de Trabalho agradável	38%	Desafios Insuficientes	28%
Progressão de Carreira	36%	Falta de reconhecimento/Recompensas	28%

Resumidamente pode-se constatar que o profissional após a Pandemia passou a valorizar outro tipo de benefícios, mas no momento de decisão se se mantêm ou sai de uma organização, os principais fatores que impactam continuam a ser: melhor salário, maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, oportunidades de carreira, formação e reconhecimento.

5.2 APLICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Enquadramento Organizacional

O desenvolvimento da Tese parte da base das Teorias da Gestão, que embora tenha sido desenvolvida em 1968, ainda se encontra atual nos dias de hoje. Para Chiavenato (2003) Planear é o ato de definir antecipadamente quais os objetivos e como os alcançar. Organizar é o ato de determinar e agrupar atividades necessárias para alcançar os objetivos definidos no planeamento. Dirigir é o ato de orientar pessoas, e controlar significa assegurar que é realizado de acordo com os princípios estabelecidos. Controlar é assegurar que os resultados das fases, planear, organizar e dirigir sejam alcançados conforme estabelecidos e em verificar se está a conseguir alcançar os resultados esperados. Através da Figura 34 pretende-se contextualizar as Teorias de Gestão às necessidades atuais das organizações, no desenvolvimento de uma estratégia processual de forma a ser possível automatizar tarefas e/ou recolha de dados nos RH.

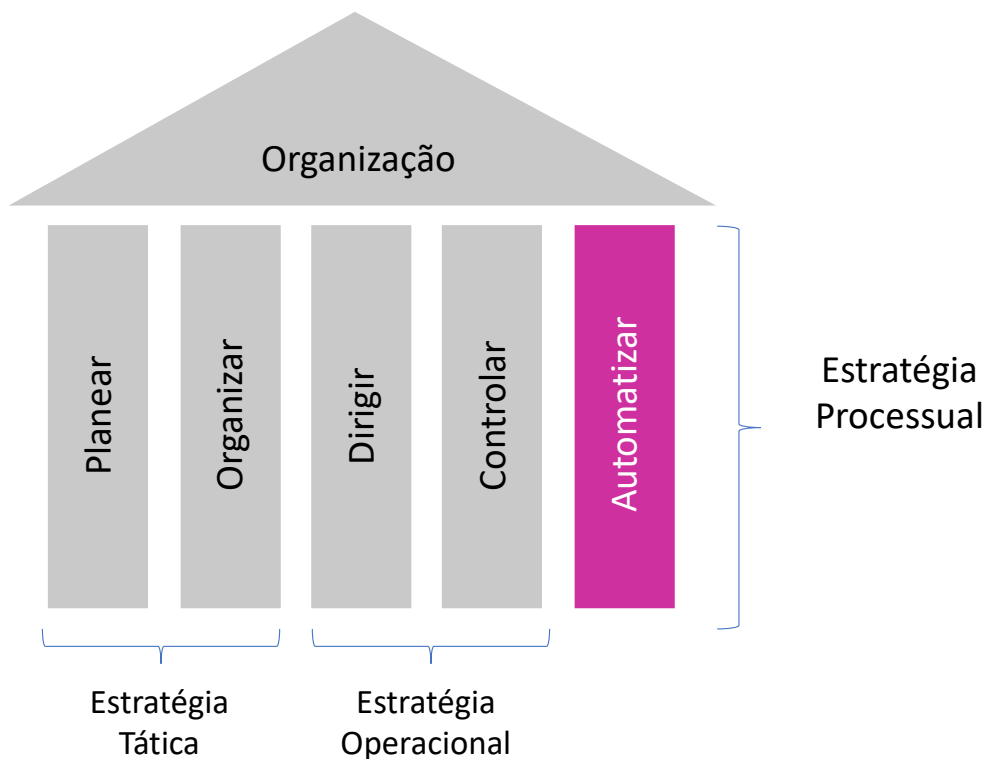
Os pilares Planear e Organizar estão relacionados com estratégias que uma organização precisa a nível tático, é necessário construir uma visão da organização a longo prazo com suporte de Talentos. Os RH precisam definir uma estratégia que permita a organização evoluir os seus talentos em sintonia com o desenvolvimento de negócio.

Os pilares Dirigir e Controlar estão relacionados com estratégias operacionais que uma organização precisa diariamente. Os RH necessitam de acompanhar a evolução do profissional no desempenho das suas funções, avaliar se têm competências para desempenhar a sua atividade e fazer um levantamento das suas necessidades.

Ao analisar esta Teoria com a evolução da Indústria 4.0, adicionamos um novo pilar, “Automatizar”. Hoje as organizações precisam de pensar, projetar e implementar processos internos para acompanhar a evolução tecnológica, para isso é necessário que as organizações desenvolvam ferramentas customizadas de acordo com a sua realidade e necessidade, permitindo uma monitorização mais regular dos RH aos seus profissionais.

A nossa perspetiva sobre o pilar “Automatizar”, é o ato de transitar os processos manuais para suporte digital com o objetivo de eliminar os erros humanos na execução de procedimentos ou tarefas de forma automática. Automatizar está relacionado com a estratégia processual, construir um mecanismo para recolha de dados constantes sobre os profissionais em tempo real. Este processo funciona como um sistema de melhoria contínua, com o desígnio de tornar o trabalho dos profissionais mais ágeis, é aqui que o MITEC se pretende incluir.

Figura 34. *Ciclo Administrativo por Fayol*

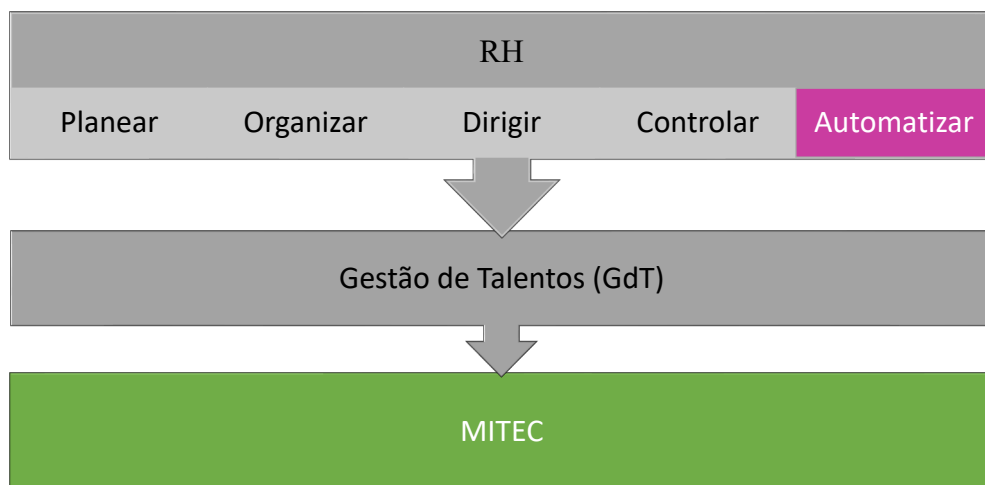


Nota. Adaptado das Funções da Gestão (Teixeira, 1998).

Como esta Tese foca na tipologia Microempresas e PME em Portugal, que dispõe de estruturas humanas e financeiras limitadas o MITEC vem acrescentar um passo evolutivo na forma de gerir o talento, pretendendo monitorizar de forma automatizada e com recursos a meios tecnológicos ou por desenvolvimento web o acompanhamento do talento. Esta monitorização pode intervir para o crescimento do talento, ao nível do planeamento (i.e., pilar planear), competências, boas práticas profissionais, planos de crescimento internos para assumir cargos de gestão, mas também recolher *inputs* e converter em *outputs* vantajosos para a gestão dos RH (i.e., pilar controlar), e que mistura, variáveis de motivação, satisfação e compromisso, com o envolvimento, participação, contribuição e partilha de conhecimento tendo como resultado final mitigar o risco de *Talent Churn* e melhorar o desempenho e competitividade no mercado.

A Figura 35 enquadra as Teorias de Gestão nos RH e adapta ao contexto organizacional da GdT, incluindo o MITEC. A Figura apresenta como o MITEC se enquadra nos RH, pretendendo ser uma nova ferramenta de trabalho para um PGdT ou em último caso para um PRH. Para Al Aina e Atan (2020) um controlo aos talentos beneficia tanto a organização como os seus profissionais, não só através do desenvolvimento dos talentos através da aprendizagem contínua para benefício da organização, mas também permitindo que os seus talentos cresçam e passem a desempenhar funções mais desafiantes.

Figura 35. *Enquadramento do Modelo MITEC para a organização*



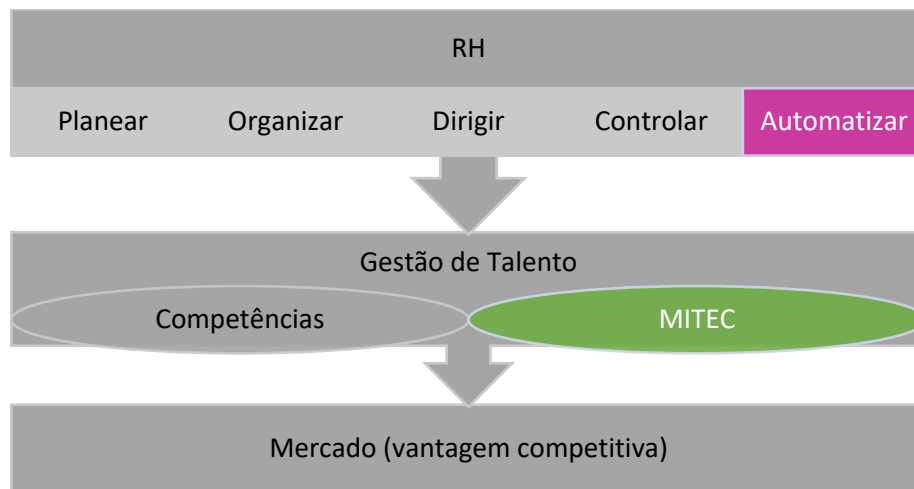
Nota. Elaboração Própria.

Segundo ainda os mesmos autores as práticas de GdT concentram-se principalmente na atração e retenção de talentos, aprendizagem e desenvolvimento e gestão de carreiras. Para

Figueiredo (2019, p. 225), “Os programas de desenvolvimento garantem a aquisição de conhecimentos e de competências, mas não garantem que eles sejam aplicados no dia-a-dia, na execução da função. Neste sentido, é importante criar mecanismos que avaliem se o conhecimento e as competências adquiridas estão a contribuir para os resultados globais da organização.”

A Figura 36 apresenta os dois pilares na função da GdT, desenvolvimento das competências e avaliar níveis de satisfação através do MITEC. Ajudar o profissional a alcançar níveis superiores de proficiência através do seu crescimento contribuindo para a sua evolução pode levar a organização a alcançar outro patamar no seu negócio. Segundo Ulrich (2014) a GdT procura desenvolver estratégias para envolver e motivar o profissional, identificar o que é necessário para ser considerado um talento, reconhecer as suas competências e conhecimento, mas também em criar um sentimento de satisfação e um desejo para que este continue ligado à organização.

Figura 36. *Atividades de RH numa organização*



Nota. Elaboração Própria.

Reforçamos que a competição pelo talento é uma tendência atual, o desafio de moldar a satisfação do talento com o ambiente organizacional promovendo uma experiência de trabalho de acordo com os estados do talento, a nível mental, pessoal, emocional, profissional e espiritual é fundamental para qualquer organização.

5.3 PROCESSO BPMN DO MITEC

Apresentamos o BPMN do MITEC, que pretende dar um contributo à GRH, com suporte a um mecanismo complementar e de monitorização de novos indicadores sobre o profissional. Na Figura 37 apresentamos o *workflow* do MITEC que vai acompanhar o profissional assim que entra na organização, com o propósito de aferir as suas expectativas, dedicação e motivação por forma a monitorizar continuamente os seus níveis de satisfação até que ele se transforme num ativo qualificado para a organização, um Talento.

Figura 37. *Workflow do MITEC*



Nota. Elaboração Própria.

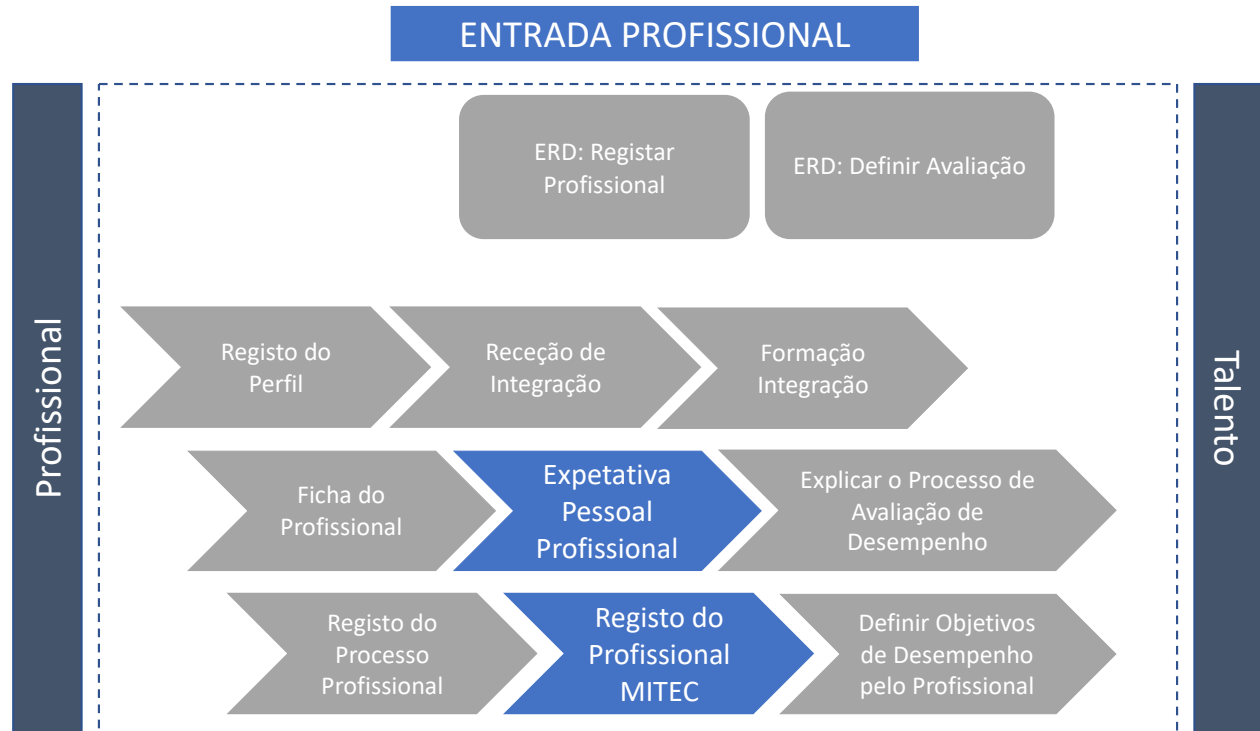
O processo de gestão do MITEC está estruturado em 3 macroprocessos:

- **Processo de Entrada do profissional:** Registrar o profissional na organização e de recolha de artefactos informacionais sobre perfil e expectativas (Figura 38).
- **Processo de Gestão do profissional:** Aplicar as 7 dimensões de análise ao profissional e fase para o provedor do talento analisar e intervir junto do profissional de acordo com os níveis de motivação evidenciados (Figura 39).
- **Processo de Gestão de Talento:** Conhecer o nível de risco de PdT, desenvolvendo estratégias de acompanhamento para mitigar o risco, com suporte de técnicas de *gamification* para motivar o profissional no desempenho das suas funções (Figura 40).

Os processos a cinzento identificam processos típicos de um *workflow* numa organização, enquanto os processos a azul, laranja ou verde, são processos novos sugeridos no âmbito do MITEC na monitorização do profissional, por norma são processos da responsabilidade do departamento de RH. Os retângulos são elementos de recolha de dados (ERD) (i.e., artefactos informacionais)

que são despoletados pelos processos e que ficam guardados num repositório de partilha de informação institucional.

Figura 38. *Workflow do MITEC na Entrada do Profissional*



Nota. Elaboração Própria.

Na fase de entrada do profissional: o Processo Expetativa Pessoal do Profissional recolhe informação sobre as suas expetativas com a organização, quais as competências que gostaria de desenvolver e qual objetivo de carreira. Este processo é bilateral na medida que a organização partilha também as expetativas que tem do profissional para a organização. A recolha destes dados é registada no **ERD: Registrar Profissional** que dispõe de dados sobre o perfil, integração, competências e formação. Este ERD alimenta os processos típicos de um RH, culminando com o registo dos dados no MITEC (i.e., execução do processo Registo do Profissional).

O processo Definir Objetivos de Desempenho pelo Profissional, uma organização necessita de explicar qual o processo de avaliação de desempenho que tem implementado (i.e., qual o seu procedimento, quando ocorre e como funciona) que vai servir para avaliar o seu desempenho a nível individual (i.e., funções) como coletivo (i.e., departamento). Ao profissional é pedido que defina os seus objetivos de desempenho. A recolha desses dados é registada no **ERD: Definir**

Avaliação. O processo “Registo do Profissional MITEC” é executado recorrentemente com o intuito de aferir o nível de satisfação do profissional, pelo que se diferencia de o processo “Definir Objetivos de Desempenho pelo Profissional” porque neste caso o objetivo é verificar se o profissional atinge os objetivos de desempenho acordados com a organização, pelo que ocorre em períodos pré-definidos e espaçados no tempo.

Figura 39. Workflow do MITEC na Gestão do Profissional



Nota. Elaboração Própria.

Na fase Gestão do Profissional: o objetivo é dispor de um conjunto de processos que permita monitorizar a metamorfose de profissional para talento. Para tal o MITEC apresenta as 7 dimensões de análise que constam na Figura 39 (i.e., Expetativas do Talento, Propósito Corporativo, Agilidade Organizacional, Transformação Digital, Aprendizagem Organizacional, Capacidades Dinâmicas e Colaborador *Engagement*). A recolha de dados sobre o nível de satisfação do profissional é registada no **ERD: Recolher Expetativas**, neste procedimento o MITEC está de forma continua a auscultar e a analisar os índices de satisfação em tempo real como de situações de risco. Quando o MITEC deteta níveis de satisfação baixos é gerado um alerta para o Provedor do Talento. Após identificado o profissional, o Provedor do Talento começa a desenvolver um acompanhamento ativo e de forma regular, definindo estratégias de acordo com as dificuldades encontradas no desempenho das suas funções ou necessidade, bem como para a sua valorização e reconhecimento. Esta fase é considerada critica no acompanhamento do profissional.

Não sendo processos novos para as organizações (i.e., Plano de carreira e Plano de Formação/Competências), estes processos constituem-se como parte da solução do MITEC. Das entrevistas realizadas no Capítulo VI constatou-se que uma PME com maior capacidade de meios financeiros e humanos (e.g., a partir de 50 profissionais) tem departamentos que desenvolvem planos de carreira e de formação/competência na sua organização. Contudo, como o foco da implementação do MITEC são Microempresas e PME, a tendência verificada é que esta tipologia de organização não tenha capacidade financeira nem humana (e.g., entre 2 e 50 profissionais) para desenvolver estes dois processos. Analisada esta situação, o MITEC sugere a criação de um Provedor do Talento. O objetivo desta função é o acompanhamento do profissional e, conseqüentemente, o desenvolvimento personalizado de planos de carreira e de formação/competências adaptados ao perfil de cada um.

Para uma organização com limitação de meios financeiros e humanos, com pouca capacidade para aplicar o cargo Provedor de Talento, esta função pode ser desempenhada por acumulação de funções, tipicamente pelo GRH ou por um elemento da administração.

O **ERD: Recolher Expetativas** é um artefacto informacional que permite ao MITEC analisar os índices de satisfação do profissional, enquanto o objetivo do processo **Expetativa Pessoal do Profissional**, demonstrado na Figura 38, recolhe dados sobre a expetativa que tem para a sua evolução.

Os processos a cinzento (i.e., caracterização do perfil, recrutamento e seleção, admissão e contratação) são processos típicos de um departamento de RH, e que respondem a necessidades de contratação de um novo profissional. Os artefactos informacionais que correspondem a estes processos são o ERD: Identificar Perfil e o ERD: Listar Candidatos. Para os processos (i.e., plano de carreira, avaliação de desempenho, assiduidade e benefícios, plano de formação/competências, registo de formação e *report* profissional) os artefactos informacionais são o ERD: Identificar Carreiras e ERD: Definir Formação. Para os processos (i.e., plano de carreira, avaliação de desempenho, assiduidade e benefícios, definição de objetivos e prémios, plano de formação /competências, registo de formação e *report* profissional) o artefacto informacional correspondente é o ERD: Verificar Desempenho.

Ao analisarmos a Figura 39, verificamos que os processos MITEC (representados a laranja) acrescentam valor no conhecimento sobre o profissional, dotando o departamento de RH de um conhecimento para poder atuar de forma preventiva.

Figura 40. *Workflow do MITEC na Gestão de Talento*



Nota. Elaboração Própria.

Na fase GdT: o processo “Mitigar Risco de Perda de Talento”, disponibiliza em tempo real os níveis de satisfação para a organização e, sobretudo para o Provedor do Talento, através de um mecanismo de geração de alertas sobre o risco de PdT. A função deste cargo: monitorizar os indicadores como forma de mitigar o risco de PdT pela organização, definir uma estratégia de acompanhamento ativa do talento alinhado com os objetivos e necessidades da organização, atribuição de programas de liderança ou tutoria, recomendação de boas práticas e desenvolvimento de perfis de talento à medida para o futuro da organização.

Para o processo *Gamification*, o MITEC recorre a um mecanismo motivacional que vai permitir monitorizar resultados modelados através de indicadores de desempenho e de risco, permitindo sensibilizar os intervenientes sobre o risco da situação. O Provedor do Talento, através dos ERDs apresentados na Figura 40, desenvolve estratégias de acompanhamento e programas de crescimento ajustados ao perfil do Talento, nomeadamente para desenvolver a sua carreira, adquirir novas competências, promover maior adaptação à cultura da organização bem como promover uma maior integração na organização para o crescimento do negócio e valor da marca no mercado.

Programas de crescimento, no nosso entendimento, podem ser criação de equipas novas entre diferentes departamentos que não trabalhem juntos, sendo atribuído um mentor para ajudar na sua evolução profissional e no desenvolvimento de um programa de liderança personalizado para o profissional.

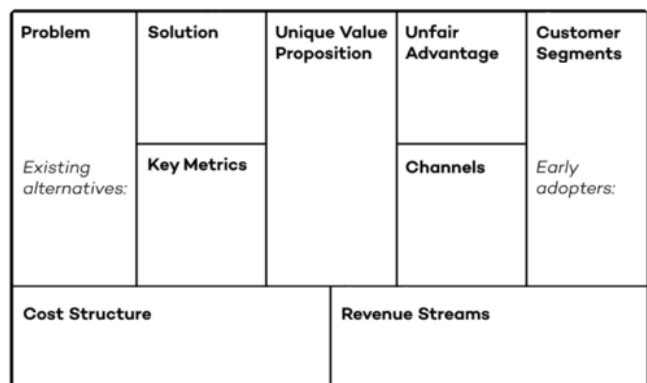
5.4 IMPLEMENTAÇÃO DO MITEC “LEAN CANVAS”

Utilizamos o LC para apresentar o problema num conjunto de blocos de forma a descrever toda a Tese de investigação, estes dois quadrantes vão ser adaptados para analisar o “impacto”, do modelo na estratégia para RdT e o “benefício”, que decorre da implementação do MITEC na organização.

O LC, segundo Maurya (2012), procura através de um esquema com nove componentes apresentar de forma sistematizada informação que endereça a “**Identificação do Problema**”, como é que a proposta pretende responder a esse problema, “**Solução**” descrição das soluções para responder ao problema e à medida que o projeto avança, podendo ter de adequar a solução, “**Proposta de valor**” o que torna o produto único e diferenciador no mercado, “**Vantagem injusta**” conhecimento adquirido ao longo da Tese de investigação sobre o mercado, talento (i.e., fatores de retenção, motivos de saída da organização), sugestões na literatura e estudo realizado, “**Segmento de Cliente**” identificar o público-alvo para quem o produto é direcionado na organização, “**Métricas**” indicadores para a monitorização da evolução dos níveis de satisfação do talento, “**Canais**” plataformas para comunicar aos segmentos de clientes sobre o MITEC, “**Impacto**” custos da implementação do modelo numa organização e “**Benefícios**” para a organização da aplicação do MITEC na gestão e da vantagem da sua utilização.

A escolha do LC tem o propósito de demonstrar através do diagrama a forma de apresentar

Figura 41. *Modelo Lean Canvas*



o MITEC. O modelo pretende ser uma abordagem de monitorização de talento baseada no risco da perda (i.e., *Talent churn*); através de DM e CO, o MITEC procura identificar e reconhecer o esforço, bem-estar e satisfação do profissional de forma que este recurso se possa transformar num ativo que contribui para vantagem competitiva da organização no mercado.

A Figura 41, apresenta a sequência de interpretação dos 9 quadrantes do LC. através da apresentação de um diagrama formal pretende-se demonstrar como o MITEC procura responder aos desafios encontrados nesta Tese de investigação: A primeira etapa ao desenvolver um LC, definimos o “**Segmento de Cliente**” e “**Problema**”, posteriormente definimos a “**Proposta de**

valor”, desta forma é possível ajudar o cliente a visualizar **“Solução”**, de seguida, definimos a forma de comunicar através de que **“Canais”**, avaliando na estratégia o **“Impacto”** e **“Benefícios”**, do modelo através das **“Métricas”**, construindo um conhecimento único através da **“Vantagem injusta”**, para a aplicação do modelo numa organização em Portugal. O LC tem ainda dois quadrantes, “estrutura de custos”, que descreve os custos relacionados com implementação de um negócio e, por seu turno, **“fontes receitas”** que representa o valor monetário que cada segmento de cliente pode gerar para o negócio.

A *framework* LC foi desenhada para promover o plano de negócios de uma *Startup* junto de investidores, razão pela qual procedemos a ajustes pontuais na forma de apresentar a informação no contexto de um trabalho de investigação. Assim sendo, destacamos as seguintes leituras ao digrama da Figura 42:

Quadrante Segmentação do LC, os atores intervenientes na organização, o talento (produto), mercado (organização) e o departamento de RH.

- **Talento:** mecanismos de autoconsciência sobre situações de risco que possa comprometer a satisfação e sucesso, valorizar o seu empenho, esforço pelo seu crescimento, participação e partilha de conhecimento e ser devidamente reconhecido pelo seu empenho.
- **Organização:** dotar de uma ferramenta para acompanhamento ao produto durante o seu percurso na organização, melhorar o nível de informação disponível sobre o seu progresso, evolução e satisfação, melhorar a oferta de programas ou benefícios para o desenvolvimento do profissional, melhorar as medidas de evolução da carreira de modo a aumentar o reconhecimento do valor do progresso profissional.
- **RH:** modelo dedicado para supervisionar a evolução do talento, melhoria no procedimento de análise e acompanhamento, conhecimento atempado de situações de risco que permitirá aos RH implementar medidas corretivas para melhorar a produtividade e a sua satisfação.

Quadrante Proposta de valor (ou Solução): monitorizar e mitigar o risco de *Talent Churn*, desenvolver uma estratégia de acompanhamento da evolução do valor de talento para a organização, explorar a oportunidade de criar condições (um info-estrutura de dados) para construir uma base de conhecimento sobre o plano de gestão personalizado para cada profissional, melhorar a gestão e a capacidade dos RH no acompanhamento em tempo real, reforçar a fiabilidades das avaliações de satisfação através da adoção de boas práticas na monitorização e recolha de dados.

Quadrante estrutura de custos (Impacto): mecanismo vai ajudar na monitorização de resultados modelados através da satisfação, de risco e despoletar alertas perante a análise de valores anómalos. Mecanismo de acompanhamento que vai permitir sensibilizar os intervenientes de forma consciente sobre o seu estado atual e mitigar o risco de *Talent Churn*. O modelo destacaria o valor da construção de novas CD, gerando oportunidades de aprendizagem e aperfeiçoamento para diferentes tipos de talentos, reconhecendo o seu empenho e desenvolvimento. Dispor de uma equipa de investigadores direcionada para a recolha de dados junto do profissional sobre melhorias a implementar no modelo, frequência da monitorização. A organização, deve validar se o modelo necessita de correlação para despoletar alertas e a sua frequência para mitigação de risco de perda, ter uma equipa de desenvolvimento para construção do *dashboards* personalizado, verificação mensalmente de melhorias a implementar e a corrigir no modelo.

Quadrante receitas (Benefício): destacar o valor de manter o profissional satisfeito e a oportunidade dos gestores, chefias e RH terem conhecimento em tempo real do estado de cada profissional. Mostraria a evolução da carreira, participação em eventos, colaboração em projetos, construção de novos conhecimentos e aprendizagem em contexto de formação, tais experiências podem contribuir para o sucesso do talento e da organização no mercado. Em particular poderia incentivar o investimento em formação, recomendações de desenvolvimento e evolução da carreira e evidenciar quais os benefícios futuros pelo seu crescimento. Esta ferramenta pode servir para recolher informação sobre cada perfil e servir como um portal para partilha de ideias, opiniões, dúvidas no desenvolvimento do negócio.

Quadrante Indicadores (métricas): Auscultar a opinião do profissional em diversas dimensões de análise, a organização passa por ter conhecimento das suas necessidades, motivação, satisfação e bem-estar.

Quadrante vantagem injusta: a experiência adquirida ao longo da Tese de investigação sobre as necessidades da organização, gestores e RH, os estudos de mercados analisados sobre as tendências do profissional antes e durante a pandemia, quais os fatores que impactam a RdT e a sua saída, proposta do modelo conceptual MITEC assente nas CD e satisfação, levantamento de técnicas de *gamification* para implementação de formato de “jogo” para motivar os profissionais a participar e a se envolver na organização e os estudos realizados através de entrevistas e questionários a gestores, chefias e diretores de RH nas Microempresas e PME:

Figura 42. Lean Canvas da temática de estudo desenvolvido

<p>PROBLEMA Que modelo de Gestão de Talentos pode potenciar e valorizar a vantagem competitiva de uma organização em Portugal?</p>	<p>SOLUÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodologia de políticas de gestão de talento • Ferramenta de prevenção e valorização do talento • Monitorizar e receber situações de <i>awareness</i> face a situação de risco de perda de talento • Dinâmicas monitorização e compromisso organizacional • Supervisionar a satisfação • Incentivar a disseminação de conhecimento 	<p>PROPOSTA DE VALOR Mercado (organização)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorizar e mitigar o risco de perda de talento • Acompanhamento da satisfação e evolução do talento para a organização • Info-estrutura de dados com conhecimento sobre cada talento <p>Produto (talento)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Níveis de Satisfação • Evolução carreira, conhecimento, aprendizagem • Construção perfil inimitável, através de CD <p>Marca (reputação)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforço da competitividade • Recurso contribuir de forma positiva para a reputação da instituição no mercado 	<p>VANTAGEM INJUSTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do contexto empresarial e do mercado • Estudos de Mercado RH • Conhecimento sobre o talento (i.e., fatores de valorização e motivos saída) • SLR, conhecimento lacunas • Proposta Modelo Conceptual • Técnicas <i>Gamification</i> para implementar na organização • Estudo realizado (i.e., entrevistas e questionário) 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES Gestores (Organização)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decisores e chefias <p>Talento (Produto)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profissional <p>CLIENTES QUE PODEM ADERIR AO MODELO</p> <p>RH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decisores e chefias
	<p>INDICADORES (MÉTRICAS) CHAVE</p> <p>7 Dimensões de análise (anexo 11)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expectativa do talento • Propósito Corporativo • Agilidade Organizacional • Transformação Digital • Aprendizagem Organizacional • Capacidades Dinâmicas • Colaborador <i>Engagement</i> 		<p>CANAIS</p> <p>Provedor do Talento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contacto direto <p>Processos colaborativos de recolha de Informação</p> <p>Plataformas online</p> <ul style="list-style-type: none"> • (e.g., Portal, <i>Workflow</i>, Redes Sociais) <p>Plataformas offline</p> <ul style="list-style-type: none"> • (e.g., Reuniões, <i>Surveys</i>, <i>focus-groups</i>, Avaliações) 	
<p>IMPACTO (estratégia para valorização de talento)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorizar a progressão do talento • Conseguir mitigar o risco da perda do talento • Monitorização do talento • Desempenho, produtividade e criação de novas CD • Custo de implementação: <ul style="list-style-type: none"> • Equipa de desenvolvimento (i.e., <i>dashboards</i> personalizados e melhoria na plataforma) • Equipa de investigação (i.e., recolha de dados, reuniões, implementação) • Testar técnicas de <i>gamification</i> e adaptar ao contexto 		<p>BENEFÍCIOS (implementação do MITEC)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manter o profissional satisfeito • Ter chefias informadas em tempo real • Reter conhecimento crítico na organização • Identificação e conhecimento do perfil de um talento • Identificar o que provoca o abandono da organização • Recomendações de desenvolvimento e evolução da carreira • Plataforma interativa e abordagens colaborativas • Valorizar talento e desenvolver propostas de benefícios para o talento • Talento adquire um nível de autoconsciência sobre a sua situação na organização • Reputação da marca (i.e., percepção e satisfação do cliente sobre a organização) • Redução de rotatividade e custos variáveis na organização 		

Nota. Elaboração Própria.

Matriz SWOT

A Análise SWOT possibilita uma organização deve fazer um plano estratégico segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (Caldeira, 2010). O objetivo de elaboração da análise SWOT, a Figura 43 abrange o âmbito geral dos contextos interno (i.e., forças e fraquezas identificadas) e externo (i.e., oportunidades e ameaças identificadas) para a implementação do modelo MITEC segundo cada ponto identificado, de forma a desenvolver estratégias de Ataque, Reforço, Divergências e Defesa para a organização.

A análise SWOT, é desenvolvida para se proceder a uma análise qualificada e dinâmica baseada no contexto interno vs. externo. A forma de leitura da Tabela: a estratégia de ataque é definida pelas oportunidades/forças com o objetivo de alavancar as forças para maximizar as oportunidades; a estratégia de reforço é definida pelas oportunidades/fraquezas, conter as fraquezas para explorar as oportunidades; a estratégia divergente, é definida pelas ameaças/forças, alavancar as forças para minimizar as ameaças e, por fim, a estratégia de defesa, é definida pelas ameaças/fraquezas, conter as fraquezas e as ameaças.

As estratégias apresentadas, referem-se exclusivamente às ações do âmbito do MITEC no contexto nacional, para as tipologias de Microempresas e PME, conforme definido nesta Tese. Esta Tabela é relevante porque apresenta 16 estratégias que refletem ações a desenvolver para a implementação do MITEC, linhas orientadoras para continuar a desenvolver este modelo, indicações para testar este modelo em contexto real para as Microempresas e PME em Portugal e verificar a sua implementação e na exploração do MITEC no desenvolvimento de novas operacionalidades.

Figura 43. Análise SWOT do MITEC

		CONTEXTO INTERNO				
		FORÇAS		FRAQUEZAS		
		FO1	Construção de um Modelo (i.e., dimensões e indicadores) desenvolvido para PME para a prevenção e monitorização da satisfação do talento	FR1	Desconhecimento dos desafios organizacionais na implementação do modelo em contexto real numa Microempresa ou PME (i.e., dimensionais e de pessoas)	
		FO2	Conhecimento em tempo real do nível de satisfação dos profissionais	FR2	Desconhecimento de qual o processo de monitorização dos talentos nas Microempresas e PME e do tempo de trabalho necessário para a implementação do MITEC	
		FO3	Identificação dos perfis de talentos que impactam a organização bem como o negócio e o valor da marca no mercado	FR3	Desconhecimento da adesão da componente de gamification e do funcionamento e geração de alertas com níveis de severidade que despoletam notificações para diferentes níveis hierárquicos	
		FO4	Componente inovadora no modelo através da gamification para motivar os profissionais e a geração de alertas para identificar comportamentos desviantes face ao esperado pela organização	FR4	Estudo de mercado realizado apenas em Lisboa às empresas de Serviços	
		OPORTUNIDADES		ESTRATÉGIA DE ATAQUE		
CONTEXTO EXTERNO	OP1	Desenvolvimento de uma nova vertente para recolha de feedback dos stakeholders	OP1 + OP4 / FO1 + FO3	Construção de uma nova vertente	OP1 / FF2	Reforço na capacidade de adaptação do MITEC às ferramentas disponíveis nas organizações para monitorização dos talentos e stakeholders e tornar o MITEC userfriendly
	OP2	PME com poucos recursos humanos mas com necessidades de implementar estratégias de monitorização e acompanhamento dos seus profissionais em tempo real	OP2 + OP4 / FO2+ FO4	Implementação em contexto real durante 12 meses (i.e., Microempresas e PME) e validar a componente de gamification, geração de alertas e nível de satisfação em tempo real	OP2 / FR1	Reforço da implementação do Modelo em contexto Microempresas e PME
	OP3	Ações a desenvolver apresentadas como complemento do MITEC que recorre à IA para a gestão do conhecimento organizacional	OP3 / FO3	Desenvolvimento do software MITEC com suporte à IA e testar a capacidade da plataforma identificar os perfis que impactam o negócio bem como desenvolver as ações a desenvolver	OP3 / FR3	Refoço no desenvolvimento do modelo e das ações a desenvolver para gestão interna do conhecimento e operacional e melhoria da componente de gamification e de alertas
	OP4	Realizar um estudo de mercado a mais empresas incluindo as grandes para verificar a pertinência do modelo e quais as necessidades e requisitos específicos desta tipologia de empresa	OP1 + OP4 / FO1 + FO3	Penetração em novos mercados (i.e., setores de atividade e diversas tipologias de empresa)	OP4 / FR4	Reforço o estudo de mercado noutras zonas geográficas e comprar anecessidade das orgnizações na implementação do MITEC para a monitorização da satisfação dos talentos
			AMEAÇAS		ESTRATÉGIA DE DIVERGÊNCIA	
	AM1	Pouca aderência pelas Microempresas e PME para a implementação do modelo MITEC e a realização de pré-testes em contexto real	AM1 / FO1	Pertinência e Pré-teste do Modelo desenvolvido em contexto de estudo	AM1 / FR1	Consolidação de diversas implementações do Modelo adaptado a qualquer tipologia de Microempresas e PME
	AM2	Plataformas existentes no mercado para a GRH com capacidade de customização do módulo avaliação de desempenho para monitorização da satisfação	AM2 / FO2	Capacidade de recolha de dados e conhecimento em tempo real da satisfação dos talentos	AM2 / FR2	Capacidade do MITEC se adaptar aos softwares já existentes para GRH
	AM3	Decisão estratégica das organizações pela implementação do Employer Branding em detrimento do MITEC	AM3 / FO4	Abordagem inovadora do modelo para a monitorização de satisfação com a componente de gamification e geração de alertas desenvolvidas	AM3 / FR4	Desenvolvimento de estudos de mercados a empresas com a ferramenta de Employer Branding e verificar qual a necessidade de implementação do MITEC e de adaptar o modelo
AM4	Empresas com pouca capacidade financeira e recursos humanos para investir na implementação do MITEC na sua organização	AM4 / FO3	Consolidação dos perfis que impactam o negócio e que trazem valor acrescentado para a marca no mercado	AM4 / FR3	Consolidação do Modelo, técnicas de gamification, controlo da geração de alertas e RH necessários para maximizar o tempo útil de trabalho	

Nota. Elaboração Própria.

5.5 SÍNTESE CONCLUSIVA

A aplicação do MITEC e a construção de cenários pretendeu demonstrar através de um ambiente focalizado para a solução do problema, de que forma o MITEC proporciona um processo de apoio à tomada de decisão, mas também como promove o acompanhamento do recurso na organização e de forma regular. A *framework* do MITEC dispõe de um conjunto de funcionalidades automatizadas com técnicas de visualização de informação (i.e., *dashboards*), interativos utilizando as técnicas (i.e., *self-awareness*, autorregulação e gestão de alertas).

Os benefícios da utilização do MITEC: 1) prevenir o impacto de uma saída e reduzir a rotatividade de profissionais, 2) reduzir custos variáveis na organização pela PdT (i.e., perda de experiência e conhecimento para outra organização), 3) conhecer o perfil de talento na organização, 4) desenvolver estratégias para “combater” o abandono do profissional, baseando-se na compreensão das suas necessidades, acompanhamento e na envolvência do profissional com a organização, e 5) medir a satisfação do profissional ao longo do tempo, qual o seu impacto na organização e o valor da marca no mercado pela permanência de talentos qualificados na organização.

O MITEC pode fornecer uma vantagem competitiva à organização, a nível interno por ser uma fonte de conhecimento e antecipar a eventual saída do Talento e a nível externo como reforço de negócio, competitividade e relação com o cliente. O MITEC como suporte às organizações após a sua implementação pode evoluir as técnicas a utilizar para estimular os resultados psicológicos e mudança de hábitos e explorar a melhoria dos processos de recolha de dados para continuar a sua evolução.

6 VALIDAÇÃO DO MODELO MITEC

O presente Capítulo apresenta os resultados obtidos nas entrevistas e nos questionários começando pela caracterização sociodemográfica dos entrevistados. Tal como referido no Capítulo III, os dados recolhidos nas 40 entrevistas realizadas às tipologias de Microempresas e PME, pretendem identificar a visão dos entrevistados sobre o tema, como classificam o interesse da sua organização em implementar um modelo de monitorização sobre a valorização do talento, prevenindo o risco de PdT e se é percebido como eficaz. Por seu turno, os questionários procuram fazer um pré-teste ao modelo de forma de avaliar e validar a pertinência das suas dimensões e indicadores e, simultaneamente, verificar se existe uma relação entre as visões dos entrevistados com as dimensões desenvolvidas no modelo.

A análise dos dados foi desenvolvida segundo o “Modelo conceptual das questões de investigação que valorizam o estudo”, apresentado na Figura 17 do Capítulo III, e as “questões que derivam da pergunta de investigação vs. Dimensão do MITEC vs. Perguntas da entrevista”, apresentada na Tabela 22 também no Capítulo III. Procurámos através das respostas obtidas nos questionários e entrevistas aprofundar cada questão que deriva da pergunta de partida.

Este estudo de investigação foca-se em compreender a importância do tema RdT para a organização e o impacto na sua vantagem competitiva. Na análise dos dados recolhida no trabalho de campo, estabelecemos os pontos:

1. Como é que a organização reconhece e valoriza um talento estratégico.
2. Que tipo de abordagens e estratégias a organização utiliza na RdT.
3. De que forma a organização avalia se o talento influencia a vantagem competitiva da organização no mercado.
4. Qual a sua visão sobre a necessidade de monitorizar indicadores para mitigar a PdT.
5. Na perspectiva da organização de que forma é que o mercado valoriza e reconhece que a organização está a reter os seus talentos.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Na Tabela 55 apresentamos a amostra dos entrevistados que participaram neste estudo. A duração média das entrevistas foi de 26 minutos, entre o mínimo que foi de 11 minutos e o máximo de 1h06 minutos (i.e., 66 min.) e foram realizadas entre e Junho e Novembro de 2021.

Assinalamos que os 7 entrevistados que trabalham em multinacionais, durante o seu percurso profissional já passaram numa Microempresas ou PME e, simultaneamente, no contexto desta Tese, confere como ponto de referência da perceção da sua realidade em comparação com as tipologias em estudo ainda que não representativo.

Tabela 55. *Amostra dos entrevistados que participaram neste estudo*

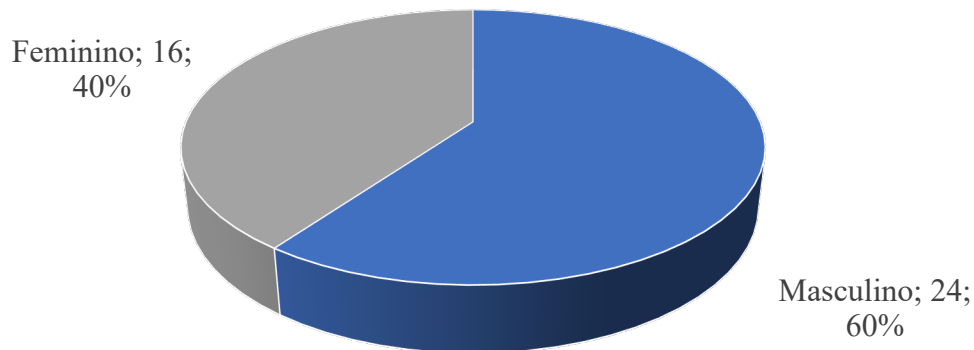
Cargo / Função	Tipologia da empresa	Setor	Data da entrevista	Duração da entrevista
Enfermeiro Chefe	IPSS	Saúde (Instituição Pública)	27/06/21 – 12h20	31 min.
CEO	Microempresa	Consultoria de Gestão	08/07/21 – 18h22	37 min.
<i>Senior Consultant</i>	Microempresa	Consultoria de Gestão	12/07/21 – 12h22	40 min.
Dr. RH	PME	Ensino	23/07/21 – 11h	29 min.
Dr. RH	PME	Sistemas Informação	27/07/21 – 16h	28 min.
Administradora	PME	Alimentação	29/07/21 – 10h49	32 min.
CEO	Microempresa	Consultoria de Gestão	30/07/21 – 10h33	25 min.
Dr. RH	PME	Alimentação	05/08/21 – 10h30	19 min.
Dr. RH	PME	Telecomunicações	06/08/21 – 11h04	26 min.
CEO	Microempresa	Saúde	16/08/21 – 15h49	33 min
CEO	Microempresa	<i>Information Technology</i>	18/08/21 – 10h40	17 min
CEO	Microempresa	Contabilidade	19/08/21 – 16h01	11 min
<i>Senior Consultant</i>	PME	Telecomunicações	23/08/21 – 15h30	32 min
<i>Senior Logistic</i>	PME	Telecomunicações	24/08/21 – 15h	24 min
<i>Project Manager</i>	Microempresa	Contabilidade	24/08/21 – 19h40	15 min
<i>Project Manager</i>	Microempresa	Consultoria de Gestão e Contabilidade	25/08/21 – 22h10	20 min
<i>Senior Consultant</i>	PME	Telecomunicações	25/08/21 – 15h	20 min
<i>Export Director</i>	PME	Alimentação	16/09/21 – 09h13	23 min
<i>Course Director</i>	PME	Ensino	16/09/21 – 18h30	30 min
CEO	Microempresa	<i>Design Industrial</i>	21/09/21 – 18h	30 min
<i>Financial Director</i>	Multinacional	Farmacêutica	23/09/21 – 15h22	20 min
<i>Supply Chain Manager</i>	PME	Telecomunicações	05/10/21 – 12h29	24 min
<i>Sales Manager</i>	Multinacional	Petróleo	09/10/21 – 17h30	1h06 min
<i>Sales Director</i>	PME	Telecomunicações	11/10/21 – 20h05	21 min
CEO	PME	<i>Information Technology</i>	13/10/21 – 13:23	25 min
<i>Business Intelligence</i>	Multinacional	Seguros	14/10/21 – 18:59	14 min

Cargo / Função	Tipologia da empresa	Setor	Data da entrevista	Duração da entrevista
Dr. Operações	PME	Fisioterapia	16/10/21 – 18:24	14 min
Comunicação	Autoridade Reguladora	Comunicações	16/10/21 – 18:41	20 min
Qualidade	Multinacional	Farmacêutica	16/10/21 – 19:04	15 min
Sinistros	Multinacional	Seguros	16/10/21 – 19:32	11 min
Educadora	Microempresa	Educação	16/10/21 – 19:46	16 min
<i>Project Manager</i>	Multinacional	Telecomunicações	16/10/21 – 23:42	52 min
<i>Financial Director</i>	PME	Consultoria de Gestão e Contabilidade	21/10/21 – 11:23	29 min
<i>Project Manager</i>	Microempresa	<i>Information Technology</i>	22/10/21 – 00:27	24 min
Vendas	PME	Farmacêutica	25/10/21 – 16:35	12 min
Dr. RH	PME	Serviços Alimentação	26/10/21 – 09:43	27 min
<i>Sales Director</i>	Microempresa	Mercado Bancário	28/10/21 – 17:52	12 min
<i>Project Manager</i>	PME	<i>Information Technology</i>	30/10/21 – 11:53	40 min
<i>People Director</i>	PME	<i>Information Technology</i>	10/11/21 – 19:00	55 min
<i>Competency Manager</i>	Multinacional	Telecomunicações	15/11/21 – 09:17	14 min

Nota. Elaboração Própria.

Na Figura 44 apresenta-se a caracterização do entrevistado que é constituída 16 do género Feminino (40%) e 24 do Masculino (60%).

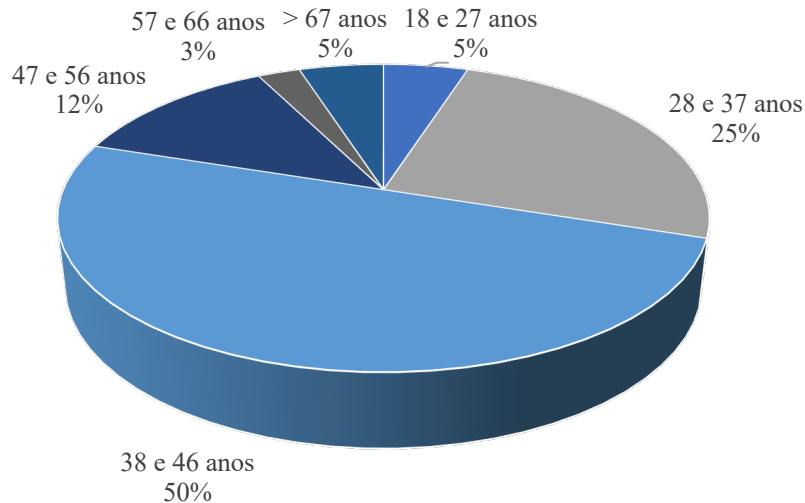
Figura 44. Género



Nota. Elaboração Própria.

O estudo foi realizado a profissionais com idades compreendidas entre os 18 e maiores de 67 anos. Verificou-se que as faixa etárias entre os 38 e os 46 anos (50%), os 28 e 37 anos (25%) e os 47 e 56 anos (12%), representam 87,5% da amostra, como podemos ver na Figura 45.

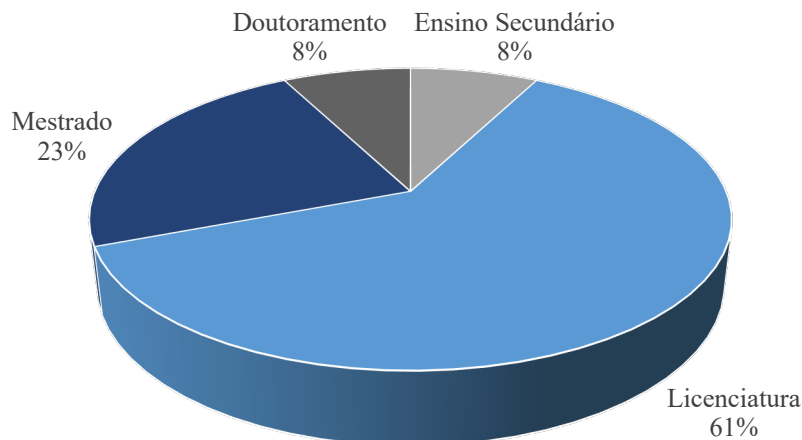
Figura 45. Faixa Etária



Nota. Elaboração Própria.

Na Figura 46, no que concerne às habilitações literárias, 37 participantes do estudo têm formação académica superior, inclusivamente 3 têm um Doutoramento (8%) e 9 têm Mestrado (23%). Apenas 3 participantes têm como ensino mais elevado o Ensino Secundário (8%).

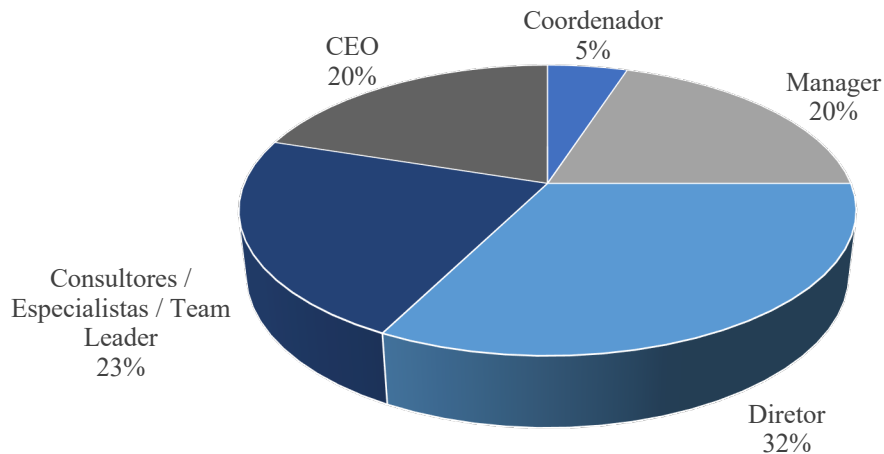
Figura 46. Habilitações Literárias



Nota. Elaboração Própria.

Na Figura 47, quanto ao Cargo/Função na empresa, 13 são diretores de um departamento (32%), 9 são Consultores, Especialistas ou *Team Leader*, 8 são CEO (20%) e 8 são Manager (20%), os 2 restantes são coordenadores (5%).

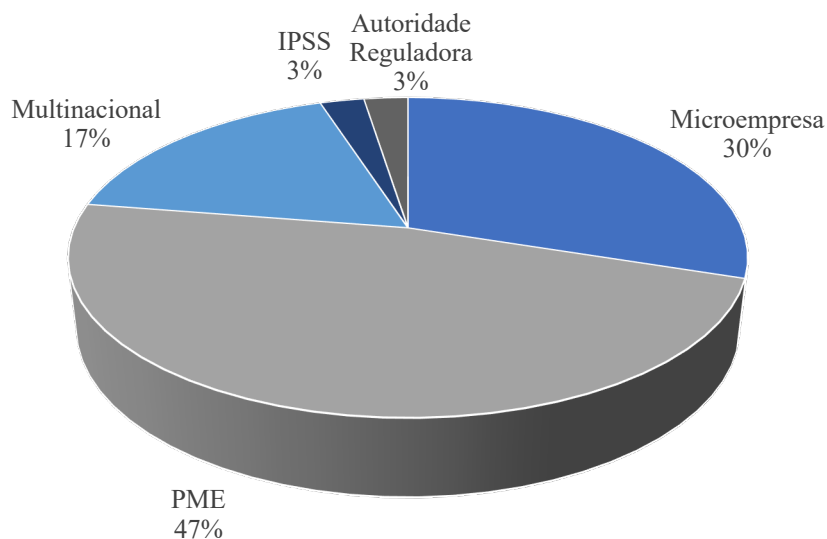
Figura 47. Cargo/Funções na Empresa



Nota. Elaboração Própria.

Na Figura 48, os entrevistados trabalham na Região da Grande Lisboa e têm a seguinte distribuição, no que concerne à Tipologia de Empresa, 19 trabalham em PME (47%), 12 exercem a sua atividade profissional numa Microempresa (30%), 7 Multinacional (17%) e 1 -IPSS (3%), 1 – Autoridade Reguladora (3%).

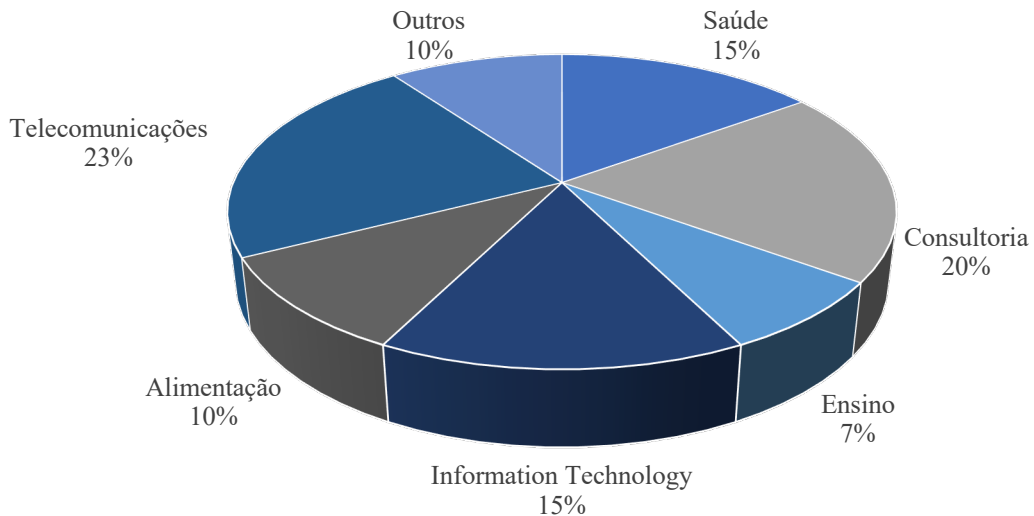
Figura 48. Tipologia de Empresa



Nota. Elaboração Própria.

Na Figura 49, relativamente ao setor, 9 trabalham no setor das Telecomunicações (23%), 8 em Consultoria (20%), 6 na Saúde e *Information Technology* (15%), 4 na Alimentação (10%), 3 no ensino (7%) e 4 noutras áreas.

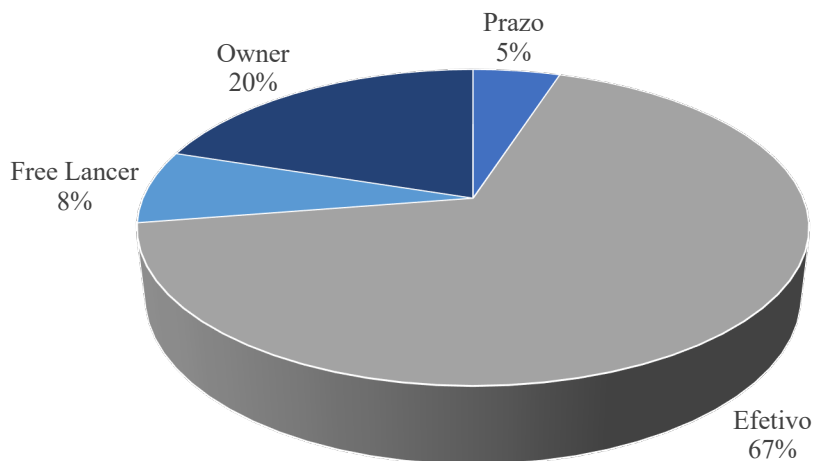
Figura 49. Setor



Nota. Elaboração Própria.

Na Figura 50 sobre o tipo de contrato, 27 dos profissionais (67,5%) estão efetivos nas organizações onde exercem a sua atividade profissional, 8 são donos “*Owner*” da organização (20%), 3 são *free lancer* (7,5%) e 2 são profissionais a prazo (5%).

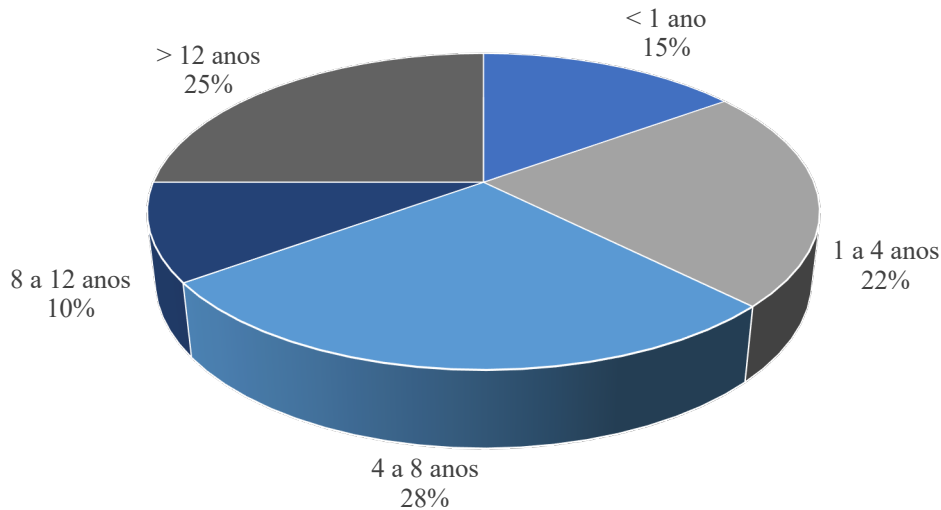
Figura 50. Tipo de Contrato



Nota. Elaboração Própria.

Na Figura 51, sobre o tempo de antiguidade dos profissionais na organização, embora 2020 tenha sido um ano de pandemia COVID19, 6 dos profissionais (15%) entraram numa organização há menos de um ano, o que significa que mesmo em pandemia trocaram de trabalho; 9 tem entre 1 a 4 anos (22,5%), 11 tem entre 4 a 8 anos (27,5%), 4 de 8 a 10 anos (10%) e 12 estão na organização há mais de 12 anos (25%) (Figura 49).

Figura 51. Antiguidade



Nota. Elaboração Própria.

6.2 ANÁLISE AOS RESULTADOS

Entrevistas

A Tabela 56 apresenta o conjunto de perguntas da entrevista e os resultados que serviram como suporte para validar cada questão de investigação. Para avaliar cada resposta utilizamos a Escala de *Likert* com a seguinte pontuação e critério, 1 = “Sem valor / não respondeu, não sabe ou não tem ideia”, 2 = “Pouco valor / apresenta uma resposta pouco clara, e sem interesse” 3 = “Razoável / apresenta uma resposta com conteúdo mas podia ter desenvolvido mais” 4 = “Com valor / apresenta uma resposta clara e com iniciativa de melhoria contínua ou com perspectiva de futuro” e 5 = “Muito valor / apresenta uma resposta com conteúdo, que supera expectativas e que traz valor à investigação”. No ([Anexo 17](#)) apresentamos os dados estatísticos sobre as questões de investigação, as frequências das respostas referentes a cada pergunta e a Matriz de análise das principais evidências e/ou tendências recolhidas dos entrevistados sobre o tema RdT.

Tabela 56. Apresentação dos resultados por questão de investigação

Questão de Investigação	Pergunta da entrevista	Média	Moda
Q.D.P.I.1	P.2 - Que tipo de abordagens a empresa utiliza na retenção de talento?	4,30	4
	P.4 - Na sua opinião, o que leva as pessoas dentro da sua área profissional a abandonarem uma organização, ou uma organização similar à sua?	4,53	5
	P.6 - Quais são os indicadores que devem ser usados para verificar se a empresa dispõe de uma política de retenção de talentos?	4,45	5
	P.7 - Como é que a cultura da empresa incentiva a retenção dos talentos?	4,08	5
	P.10 – Quais as práticas de gestão de recursos humanos existentes na empresa?	4,03	5
	P.13 - Na sua opinião, de que forma é que o mercado percebe que uma organização está a reter os talentos?	4,30	5
Q.D.P.I.2	P.2 - Que tipo de abordagens a empresa utiliza na retenção de talento?	4,30	4
	P.3 - Qual é a expectativa da empresa ao elaborar uma estratégia de retenção de talento?	3,95	4
	P.4 - Na sua opinião, o que leva as pessoas dentro da sua área profissional a abandonarem uma organização, ou uma organização similar à sua?	4,53	5
	P.6 - Quais são os indicadores que devem ser usados para verificar se a empresa dispõe de uma política de retenção de talentos?	4,45	5
	P.7 - Como é que a cultura da empresa incentiva a retenção dos talentos?	4,08	5
	P.10 – Quais as práticas de gestão de recursos humanos existentes na empresa?	4,03	5
	P.11 – De que forma a empresa está preparada para os novos paradigmas sobre o local de trabalho (e., teletrabalho, mobilidade, flexibilidade de horário).	4,70	5
Q.D.P.I.3	P.5 - A empresa dispõe de instrumentos de monitorização do desempenho e progresso dos talentos na empresa?	3,98	5
	P.8 - Como é feita a análise e acompanhamento da satisfação e bem-estar do talento?	3,90	4
	P.9 - Existem mecanismos formais para o talento manifestar opinião sobre a sua satisfação e bem-estar na empresa?	4,13	5
	P.10 – Quais as práticas de gestão de recursos humanos existentes na empresa?	4,03	5
	P.12 – Apresentar sugestões sobre abordagens diferenciadoras que a GRH na empresa deveria adotar?	4,22	5
	P.14 – Numa escala de [1, 5] como classificaria o interesse da organização em implementar um modelo de monitorização do risco da perda (i.e., <i>churn</i>) de talento?	4,18	5

Nota. Elaboração Própria.

Enquanto nas perguntas foi feita uma análise de conteúdo pelo autor segundo a escala acima apresentada no caso da pergunta 14 ela própria é uma pergunta de escala. Os resultados resultam da classificação por parte do entrevistado sobre o interesse da organização em implementar um modelo de monitorização sobre o risco de PdT. Verifica-se que 30 entrevistados (25 classificaram com 5 e 5 com 4) consideram muito relevante implementar o modelo na sua organização.

A Tabela 57 apresenta a média final em relação à temática de cada questão de investigação. Através dos resultados obtidos concluímos que os temas são considerados pertinentes pelos participantes. A importância da cultura na dinamização das políticas de VdT tem um peso de 4,28, como a abordagem da organização para reforçar a sua capacidade de RdT tem um peso de 4,29, e mesmo não sendo tão valorizada a implementação de mecanismos de monitorização e valorização do talento, pode contribuir para reforçar as práticas de GRH tendo um peso pouco acima de 4.

Uma observação que assinalamos, existe uma discrepância, por um lado 30 pessoas (i.e., peso 4,18) classificaram como muito relevante implementar um modelo de monitorização de risco de perda (i.e., pergunta 14 da entrevista), mas por outro lado, observa-se que existe alguma resistência à mudança ou então na capacidade perceber o funcionamento do modelo quando os participantes consideram menos relevante (i.e., peso 4,07) se a implementação de mecanismo de monitorização de talento pode contribuir para reforçar as práticas de GRH.

Tabela 57. *Peso atribuído à temática de cada questão de investigação*

Questões que derivam da pergunta de Investigação	Média Final
Q.D.P.I.1 - Quais os indicadores que permitem auferir se a organização dispõe de uma cultura que dinamiza políticas de valorização de talento?	4,28
Q.D.P.I.2 - Qual deve ser a abordagem da organização para reforçar a sua capacidade de retenção de talento?	4,29
Q.D.P.I.3 - A implementação de mecanismos de monitorização e valorização de talento pode contribuir para reforçar práticas de gestão de recursos humanos inovadoras?	4,07

Nota. Elaboração Própria.

A realização das entrevistas permitiu verificar a visão dos entrevistados na forma de monitorizar o talento e quais os indicadores importantes numa estratégia de RdT. Na Tabela 58 apresentamos a análise do trabalho de campo realizado após recolhidas as entrevistas, que pode ser funcionar como base/suporte para uma organização PME em Portugal construir uma estratégia de valorização de talento.

Tabela 58. Principais evidências e/ou tendências recolhidas nas entrevistas

Pergunta	Principais evidências e/ou tendências recolhidas dos entrevistados
P1 - Qual o seu entendimento sobre o que é um talento estratégico?	<ul style="list-style-type: none"> • “Peça chave para o que é a organização hoje e para o que será a organização nos próximos 5 a 8 anos, ativo que hoje já contribui para os objetivos a curto prazo e que já está vinculado com a nossa estratégia” • “Alguém que por via por conhecimento e competência contribui para o desenvolvimento estratégico da organização” • “Aqueles que têm determinadas competências e conhecimentos que são difíceis de substituir” • “Capacidade de contribuir para que a organização crie valor para os clientes” • “Conjunto de know-how que as pessoas possam ter que permite criar vantagens competitivas para a empresa” • “Colaborador que tem impacto a médio e longo prazo na consecução dos objetivos da organização e tem outros contributos” • “Capital Humano que traz valor à empresa, dotado de experiência, capacidades, inteligência, uma pessoa que sabe fazer” • “Conjunto de know-how que as pessoas possam ter que permite criar vantagens competitivas para a empresa” • “Conjunto de características que aporta e acrescenta a essa organização, que passa pela competência técnica, compromisso, <i>feed</i> cultural, valores, capacidades, competências e valências e que contribui para a organização de forma inegável”
P2 - Que tipo de abordagens a empresa utiliza na retenção de talento?	<ul style="list-style-type: none"> • “Vencimentos” • “Benefícios” • “Seguros de Saúde” • “Prémios” • “Formação” e “Formação online”
P10 - Quais as práticas de gestão de recursos humanos existentes na empresa? ¹³	<ul style="list-style-type: none"> • “Flexibilidade” • “Ambiente informal” • “<i>Team Building</i>” • “Cultura na empresa” • “Desafiar as pessoas a abraçar novas áreas”

¹³ A pergunta 2 e 10 estão juntas, porque após análise das entrevistas, pudemos verificar que as tendências de respostas em ambas a pergunta era idêntica, por isso, é que encontra as duas perguntas juntas.

Pergunta	Principais evidências e/ou tendências recolhidas dos entrevistados
P3 - Qual é a expectativa da empresa ao elaborar uma estratégia de retenção de talento?	<ul style="list-style-type: none"> • “Reconhecer o bom trabalho” • “Status da empresa” • “Avaliação de desempenho” • “Mais dias de férias” • “Procura pessoas com ambição, capacidade de desempenho, capacidade de fazer crescer” • “Descontos em parceiros” • “Cabaz de oferta” • “Avaliar a expectativa dos colaboradores” • “Gerir o plano de carreira, apostar em novas <i>skills</i>, novos projetos” • “Privilegiamos o bem-estar e o equilíbrio das pessoas” • “As pessoas precisam de ter um plano de carreira e evolução e uma das abordagens é educar a pessoa onde ela está, o que pode alcançar e o que tem de fazer para alcançar essa evolução, essa abordagem permitirá haver uma evolução das próprias competências das pessoas, como potenciarem os seus talentos naturais para irem há procura daquilo que elas realmente querem” <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • “Identificar as pessoas chave, e encontrar os drives que cada um valoriza para ir ao encontro da expectativa” • “O índice de competitividade é muito elevado, trabalhar uma componente emotiva e incumbá-las naquilo que é o projeto, e mostrar que elas fazem parte do projeto” • “Falar com as pessoas e perceber o que valorizam, para ir ao encontro é importante ouvi-las e perceber como isto casa com a possibilidade da organização e ter modelos de liderança abertos e baseados na escuta ativa” • “Objetivo é que possam crescer” • “Os colaboradores definem os seus objetivos e esses objetivos costumam estar sempre alinhados com os objetivos da empresa, os colaboradores tem uma voz naquela que será a estratégia da empresa” • “Garantir o futuro da empresa, projetar o futuro e o que vai ser a empresa” • “Não deixar sair quem possa criar um vazio na organização” • “Não tem uma estratégia de retenção de talento” • “Não perder os melhores profissionais” • “A empresa investe no talento, ao investir no talento não o quer perder, a estratégia é a motivação, manter o talento motivado”

Pergunta	Principais evidências e/ou tendências recolhidas dos entrevistados
P4 - Na sua opinião, o que leva as pessoas dentro da sua área profissional a abandonarem uma organização, ou uma organização similar à sua?	<ul style="list-style-type: none"> • “Evoluir os que existem, manter os que existem e que acrescentam valor e fazer evoluir aqueles que tem potencial” • “Abandonam a liderança” • “Remuneração” • “Horas de trabalho, cansaço” • “Empresa não dá um plano de carreira, não existe progressão” • “Falta de reconhecimento” • “Progressão de carreira” • “Formação interna ineficaz” • “As pessoas sentem que não são tratadas como pessoas, sentem-se mal avaliadas e que as avaliações são pouco objetivas, as pessoas sentem que não vão ter futuro” • “As pessoas não valorizam estar muito tempo no mesmo posto preferem ir saltando e adquirindo mais conhecimento noutros departamentos”
P5 - A empresa dispõe de instrumentos de monitorização do desempenho e progresso dos talentos na empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • “Avaliação do desempenho dos profissionais (SIADAP), definem objetivos, competências a trabalhar” • “Avaliação de desempenho” • “Uma sessão individual com o RH e conversar, balanço do ano, já para a pessoa se preparar para definir também quais serão os seus objetivos para o ano seguinte” • “Não” – 14 • “Avaliação 360” • “Reuniões mensais”
P5 - a) De que forma avalia se o talento influencia a vantagem competitiva da empresa no mercado?	<ul style="list-style-type: none"> • “Não tem como fazer essa avaliação” • “<i>Feedback</i> dos clientes” • “O talento é essencial, em consultoria o que estamos a vender são cérebros” • “Bom talento é a base para o sucesso” • “Indicadores de faturação, perceção do profissional perante parceiros, fornecedores” • “Fazemos questionários aos clientes” • “Pelo talento que me consegue trazer mais clientes e consegue manter os clientes que se tem” • “Empresas são compostas por pessoas e se as pessoas saírem a empresa não tem talento e não tem vantagem competitiva se as pessoas saem as empresas perdem a capacidade” • “Influencia 100% a diferença está no drive das pessoas, é o talento que pode fazer a diferença”

Pergunta	Principais evidências e/ou tendências recolhidas dos entrevistados
P6 - Quais são os indicadores que devem ser usados para verificar se a empresa dispõe de uma política de retenção de talentos?	<ul style="list-style-type: none"> ● “Se consegue aumentar o número de clientes, negócio, vendas” ● “Influencia claramente, aumento da produtividade, aumento da faturação, novas soluções, novos clientes, a satisfação do cliente e o aumento da procura dos serviços da nossa organização” ● “Uma empresa são as pessoas, se não tem capacidade de apresentar um bom trabalho, a empresa também sofre disso, é fundamental talento para posicionamento da empresa no mercado” ● “Questionários ao longo do ano, avaliação de performance anual, certificações para podermos trabalhar em determinados projetos” ● “Muitos dos profissionais estão em contacto direto com os clientes, se forem bons profissionais e tiverem talento a desempenhar a sua função isso vai ser importante para a empresa se distinguir no mercado” <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ● “Taxa de <i>turnover</i> e Rotatividade” ● “Satisfação dos colaboradores” ● “Absentismo e Pressentismo” ● “Indexação de salário e Ciclos de carreira” ● “Avaliação das competências” ● “<i>Feedback</i> constante” ● “Índices e/ou rácios de satisfação” ● “Reuniões mensais” ● “Receber um constante <i>feedback</i> sobre as dificuldades, formações a frequentar, expectativas, ambições, capacidades, tempos de execução e necessidade de tempo livre para “pensar”, “inovar” e “criar” ● “Planos de progressão bem claro e o que é necessário para atingir estes passos” ● “<i>Surveys</i>”
P7 - Como é que a cultura da empresa incentiva a retenção dos talentos?	<ul style="list-style-type: none"> ● “Alinhamento, pessoas identificarem-se com o propósito da empresa, com os valores da empresa, área de atuação da empresa, contributo para as outras organizações” ● “DNA da empresa” ● “Cultura assente nos valores” ● “Forte comunicação” ● “Sentimento de justiça, claro e transparente” ● “Identificarem com o propósito da empresa, com os valores da empresa” ● “Reconhecimento” ● “Espírito de equipa”

Pergunta	Principais evidências e/ou tendências recolhidas dos entrevistados
P8 - Como é feita a análise e acompanhamento da satisfação e bem-estar do talento?	<ul style="list-style-type: none"> ● “Se os meus valores forem ao encontro aos da organização” ● “Oferta integrada de aprendizagem” ● “Sustentabilidade” ● “Na estratégia de uma empresa, importa a consistência e o alinhamento” ● “Garantir o alinhamento desde o primeiro dia, cultura de proximidade e da sustentabilidade sobre o crescimento” ● “Desde o momento da entrevista que lhe é passado o espírito da cultura da empresa e os pontos chave que nos diferencia dos restantes, a partir daí o profissional já sabe o que vai acontecer nos próximos 2/3 anos, sabe o que é esperado dele, o que é que tem de fazer e o que esperamos que ele faça”
P9 - Existem mecanismos formais para o talento manifestar opinião sobre a sua satisfação e bem-estar na empresa?	<ul style="list-style-type: none"> ● “Entrevista” ● “Questionário e reunião” ● “Chefe direto” ● “Na prática não é feita, mas eu faço uma reunião com a minha equipa” ● “Acompanhamento” ● “Reunião no final do ano” ● “Ranking de empresas nacionais” ● “Criar um tutor e aliciar os meus velhos a ser tutor de um talento” <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ● “Avaliação de desempenho, existe uma conversa <i>one-to-one</i>, e uma vez por ano estou sentada 1 vez com os colaboradores e aí podem me dizer o que quiserem, ter a linha aberta é importante” ● “Ambiente mais familiar, tenho a porta aberta para me vir criticar e temos uma conversa inteligente e assim a pessoa fica com menos emoções” ● “Questionário” ● “Inquéritos” ● “Reuniões mensais, em ambiente informal, inquéritos de satisfação no final do ano para avaliar a progressão de carreira” ● “<i>Surveys</i> internos e externos” ● “Na empresa não existe, mas na minha equipa existe, através de uma reunião quinzenal que eu tenho com a minha equipa”
P11 - De que forma a empresa está preparada	<ul style="list-style-type: none"> ● “Bem preparada” ● “Penso que ainda não esta totalmente preparada”

Pergunta	Principais evidências e/ou tendências recolhidas dos entrevistados
para os novos paradigmas sobre o local de trabalho?	<ul style="list-style-type: none"> • “Não estamos preparados”
P12 - Apresentar sugestões sobre abordagens diferenciadoras que a GRH na empresa deveria adotar?	<ul style="list-style-type: none"> • “Ouvir as pessoas de forma consciente e regular, recetividade de <i>mindset</i> diferentes, o talento tem de ser entendido de forma diferente, e abraçado de forma diferente, por vias de aprendizagem menos conservadores e alargar a visão sobre aquilo que é um talento” • “Paradigma dos RH está a mudar, importa obter mais conhecimento, a gestão tem de ser mais local, mais de equipa e menos organizacional, pirâmide mais pequena e repartida, e quem gera equipas tem de saber gerir equipas” • “Conciliação dos mais experientes com os mais novos, e o nosso desafio passa por conciliar os dois mundos e tirar o melhor partido de ambos” • “Formalização da avaliação com objetivos claros de evolução e com isso as pessoas verem que vale a pena” • “Caminhos de progressão bem claro, o que é que era necessário para atingir estes passos de evolução e o que se espera das posições em cima”
P13 - Na sua opinião, de que forma é que o mercado percebe que uma organização está a reter os talentos?	<ul style="list-style-type: none"> • “Satisfação do profissional” • “Taxa de <i>turnover</i> e Rotatividade” • “Redes sociais” • “Questionários de satisfação” • “O interlocutor se mantém muito tempo na organização” • “Remuneração e oportunidades de carreira” • “Assiduidade e longevidade” • “Número de colaboradores” • “Aumento de procura de serviço e novos clientes” • “Aumento da satisfação dos clientes” • “Quando tentam ir buscar um talento ao mercado e não conseguem” • “Uma pessoa tem que sentir que se sente valorizado” • “Menor saída de pessoas, e maior contratação de pessoas”

Nota. Elaboração Própria.

Questionário

A Tabela 59 apresenta para cada dimensão de análise os resultados da média e moda de acordo com cada indicador em avaliação, estes resultados indicam-nos a tendências dos resultados. No (anexo 18), podemos verificar os dados estatísticos das dimensões em estudo, os gráficos com os resultados por dimensões, bem como as frequências das respostas.

Tabela 59. Apresentação dos resultados por dimensão de análise do MITEC

Dimensões de análise	Indicadores	Média	Moda
Expectativas do Talento	Alinhado com os seus valores	4,40	5
	Contribui com o seu talento	4,33	5
	Estado de saúde emocional	4,47	5
	Estado de saúde mental	4,45	5
	Estado de saúde física	4,25	5
	Compatibilizar vida pessoal e profissional	4,38	5
	Compromisso profissional	4,40	5
Propósito Corporativo	Contribui para a comunidade	4,10	4
	Políticas de responsabilidade ética e social	4,45	5
	Transparência e honestidade para os talentos	4,53	5
	Investe na formação do talento	4,45	5
	Coesão e espírito organizacional	4,63	5
	Ambiente de trabalho	4,63	5
	Capacidades de integração do talento	4,40	5
Agilidade Organizacional	Objetivos claros e mensuráveis	4,40	5
	<i>Coaching & Mentoring</i>	4,18	4
	Liderança transformacional	4,30	5
	Coordenação e dinamização	4,35	5
	Reconhecimento e valorização	4,60	5
	<i>Feedback</i> sobre o desempenho	4,47	5
	Comunicação institucional clara	4,45	5
Transformação Digital	Autonomia na execução da função	4,58	5
	Mobilidade do local de trabalho	4,15	4
	Experiência do colaborador	4,13	4
	Capacidade em usar a tecnologia	4,28	4
	Trabalho em equipa	4,63	5
	Adquirir competência digital	4,43	4
	Adaptação a desafios de software	4,25	4
Aprendizagem Organizacional	Aprendizagem corporativa	4,15	4
	Fábricas de aprendizagem	3,83	5
	Participar programas de formação	4,3	5
	Programas de autoconhecimento	4	5
	Ferramentas de <i>e-learning</i>	3,98	4

Dimensões de análise	Indicadores	Média	Moda
	Reutilizar conhecimento para o negócio	4,13	4
	Plano de sucessão do talento	4,13	5
Capacidades Dinâmicas	Inovação no modelo de negócio	4,38	4
	Estabelecer novas parcerias	4,33	5
	Implementação de sistema de gestão	4,18	4
	Aproveitar criatividade do talento	4,40	5
	Partilha de conhecimento	4,53	5
	Potencial crescimento negócio digital	4,25	4
	Incorporar conhecimento no seu negócio	4,47	5
Colaborador (<i>Engagement</i>)	Dinâmicas e promoção de projetos	4,15	4
	Satisfação com a organização	4,55	5
	Compromisso com o seu trabalho	4,63	5
	Resiliência nos seus desafios profissionais	4,55	5
	Promover a imagem de marca	4,25	5

Nota. Elaboração Própria.

Ao analisar a tendência de repostas verificamos: As dimensões e indicadores considerados muito importantes tiveram uma moda de 4 e 5, concluímos assim que o modelo é pertinente e que pode ser uma ferramenta de apoio aos RH nas Microempresas e PME.

Observando as dimensões mais em detalhe, a mais consistente é a primeira dimensão “**Expectativas do Talento**” em que a moda no conjunto dos indicadores é sempre 5, o que vem demonstrar que este ponto é importante para verificar os níveis de satisfação do profissional, o que reforça o que os autores referiram (Painter-Morland et al., 2019) é necessário avaliar se os valores da organização estão adequados aos valores dos profissionais, (Arasanmi & Krishna, 2019) indagar a satisfação pelo seu trabalho, se se sente que é útil e se contribui com as suas competências, (Kumar, 2022) analisar a moral dos profissionais, (Isson & Harriott 2016; Saputra 2021) quais são as pressões associadas à competição, verificar os níveis de stress e saturação para o bem-estar do CH, (Karman, 2020) e para tonar a GRH mais sustentável importa analisar o nível da qualidade de vida, (Wood & Bischoff, 2020) garantir uma cultura de equilíbrio entre trabalho – vida pessoal (Madueke & Emerole, 2017) para aumentar o comprometimento pela organização.

Dos indicadores em análise, só existem 2 na dimensão “**Aprendizagem Organizacional**” que estão abaixo da média 4 que são “Fábricas de Aprendizagem” e “Ferramentas de *e-learning*”. A análise que fazemos é que a expressão “Fábricas de Aprendizagem” é uma linguagem pouco comum, e nesse sentido, alguns participantes não sabiam como posicionar-se nesta questão. A nível

de exemplo, um participante escreveu no campo de observações da pergunta “alguns conceitos são-me estranhos”. Podemos concluir que se voltasse a realizar este questionário, tomava uma das duas opções, ou mudava a expressão para gerar menor nível de dúvidas, ou mantinha, mas era adicionado uma breve descrição do seu significado, contudo a média 3,83 continua a ser um bom indicador o que acaba por reforçar o que os autores (Baharin & Hanafi, 2018) referem: é necessário potenciar um ambiente de aprendizagem contínua para a criação de valor.

Relativamente às “Ferramentas de *e-learning*”, como o estudo foi realizado ainda durante o 2º ano de pandemia (i.e., 2021) acreditamos que esta resposta foi inflacionada devido a um certo cansaço da própria pandemia. Os participantes na sua generalidade comentavam no início da entrevista que estavam em modo “Teletrabalho” e que só por uma ou duas vezes é que se deslocavam ao escritório, ou seja, acreditamos que os participantes percebem o potencial de estudar *online*, por isso umas das práticas a utilizar na GRH é a “Formação *Online*”, tal como os autores (Nawangari & Sutawidjaya, 2019) sugerem, investir na formação, ferramentas de aprendizagem e *microlearning* como em mecanismos para avaliar a motivação.

Dado os resultados obtidos considerarem os indicadores importantes, optamos por fazer uma análise às respostas com média acima de 4,5. Numa primeira análise podemos verificar na dimensão “**Propósito Corporativo**”, que os indicadores “Transparência e honestidade para os talentos”, “Coesão e espírito organizacional” e “Ambiente de trabalho”, demonstram que os participantes dão preferência em trabalhar num local em que predomine a clareza, bom ambiente de trabalho e que exista coesão de grupo, o que reforça o que autores (Bindhya & Harikumar, 2020) sugerem que seja comunicado a proposta de valor oferecida aos profissionais com transparência, para (Wood & Bischoff, 2020) é necessário repensar as estruturas e hierarquias organizacionais em prol da coesão da organização e segundo (Bhasin, Mushtaq & Gupta, 2019) é essencial criar um local de trabalho que proporcione uma boa experiência de trabalho para os seus profissionais.

Estes indicadores têm um fator semelhante, valorizam não haver um espírito competitivo entre colegas, mas sim conviver no trabalho com os seus colegas num ambiente calmo para o crescimento da organização. Durante a análise de conteúdo à entrevista foi observado que as pessoas reconhecem os indicadores como importantes, pois utilizaram expressões como “sentimento de justiça, claro e transparente”, “ambiente informal” “privilegiamos o bem-estar e o equilíbrio das pessoas”, “espírito de equipa”, ou seja, nota-se que precisam de se sentir bem no local onde trabalham para conseguirem produzir em prol da organização.

Na dimensão “**Agilidade Organizacional**” verifica-se que os participantes valorizam muito o serem reconhecidos pelo seu trabalho e dedicação, não só financeiramente, mas também pelas chefias diretas. Uma vez mais ao analisar o conteúdo das entrevistas conseguimos perceber que este ponto é importante, pois foram utilizadas expressões como “reconhecer o bom trabalho”, “existe falta de reconhecimento” e “uma pessoa tem de sentir que se sente valorizada”, tal como indicou (Silic et al., 2020) é importante garantir que existe um sistema de reconhecimento pela forma como os profissionais criam valor entre si e para a organização.

Na dimensão “**Transformação Digital**” os indicadores mais valorizados foram “Autonomia na execução da função” e “Trabalho em equipa”, parece ser contraditório, mas não é, os participantes revelam que querem ter autonomia no seu posto de trabalho porque isso é uma manifestação de confiança por parte das chefias e de delegar responsabilidade no desempenho das suas funções. Um profissional com autonomia pode tomar decisões rápidas de forma a resolver processos complicados, porque sem essa autonomia e a depender de uma decisão superior os processos bloqueiam. Quando confrontamos estas respostas com a análise de conteúdo dos entrevistados verifica-se que não falam diretamente de autonomia no trabalho, contudo quando falam em “espírito de equipa” e “receber um constante *feedback*” sobre as dificuldades, formações a frequentar, expectativas, ambições, capacidades, tempos de execução e necessidade de tempo livre para “pensar”, inovar” e “criar”, sentem que ter tempo livre pode ser útil para utilizar a sua criatividade de forma a criar soluções de forma a trazer valor acrescentado para o negócio, o que reforça segundo os autores (Harsch & Festing, 2020) é necessário dar liberdade e autonomia ao talento de forma a tonar ágil a força de trabalho.

Por outro lado, o trabalho de equipa é valorizado e articulado com os indicadores do ambiente de trabalho e de coesão porque um profissional gosta de ter um sentimento de pertença a um grupo, o que acaba por validar o que os autores (Cismaru & Iunius, 2019) indicaram: a implementação de soluções colaborativas e inclusivas são importantes para o trabalho em equipa.

Na dimensão “**Capacidades Dinâmicas**”, a partilha de conhecimento interliga-se com os indicadores atrás referenciados: coesão e espírito de equipa, com o ambiente em que não existe competição interna, abrindo horizontes para que os profissionais comuniquem e partilhem as suas dúvidas ou ideias entre si. Quando confrontamos este indicador com as respostas dos entrevistados, verificamos expressões como “o índice de competitividade é muito elevado, trabalhar uma componente emotiva e incumbá-las naquilo que é o projeto, e mostrar que elas fazem parte do

projeto”, “as pessoas não valorizam estar muito tempo no mesmo posto, preferem ir saltando e adquirindo mais conhecimento noutros departamentos”, “falar com as pessoas e perceber o que valorizam, para ir ao encontro é importante ouvi-las e perceber como isto casa com a organização, modelos de liderança abertos e baseados na escuta ativa”, ou seja, quando sentem que a liderança permite a criação de equipas de trabalho diferenciadas, que ouvem a sua opinião, que disponibilizam espaços de partilha de experiências para solucionar os desafios, os profissionais sentem-se envolvidos, que a sua opinião conta e que fazem parte da missão da organização, acaba por reforçar o que os autores (Hussain et al., 2018) referem, os profissionais preferem ambientes colaborativos, onde sintam que podem partilhar ideias, originando um nível mais elevado de motivação, *engagement* e retenção.

Ao analisarmos na dimensão “*Colaborador Engagement*” os três indicadores acima dos 4,5, se um profissional sentir transparência, coesão e espírito organizacional, um bom ambiente de trabalho, se for reconhecimento e valorização, tiver autonomia no exercer das suas funções, trabalhe em equipa e partilhe o seu conhecimento com os colegas, é um profissional que se encontra satisfeito na organização, e que segundo (Silic et al., 2020) uma organização deve atender às necessidades e expectativas das várias culturas de forma a corresponder à satisfação e *engagement* do CH no trabalho. O profissional fica comprometido com uma organização quando se identifica com a cultura, e utiliza a sua motivação e produtividade para criar serviços, soluções e acrescenta valor, o que segundo (Ha et al., 2021) a cultura de uma organização pode influenciar positivamente o compromisso e lealdade do profissional. Esta envolvência do CH com a organização acaba por aumentar a resiliência e a capacidade do Talento em se adaptar aos desafios do negócio, o que reforça o que (Mayo, 2018) indica: é importante ter métricas para avaliar a concretização da sua estratégia vs. o potencial a valorizar vs. o risco de PdT.

Como segundo objetivo do estudo pretendíamos auferir nas respostas quantos participantes falavam das dimensões do modelo. Constatamos que na sua maioria identificaram indiretamente os conceitos (i.e., dimensões e/ou indicadores) designados no MITEC, através de opiniões, palavras ou exemplos, mas com uma linguagem diferente do modelo, ou seja, adaptada à sua perceção, o que demonstra existir uma relação entre as visões dos entrevistados com o modelo apresentado. Com um desenvolvimento posterior deste modelo pode-se fazer algumas alterações para ir ao encontro dos utilizadores assim como, de outra tipologia de organização nos mais variados espaços geográficos.

6.3 DISCUSSÃO DO ESTUDO

A primeira pergunta da entrevista que foi desenvolvida no sentido exploratório para auscultar uma visão/opinião sobre o que é um talento estratégico. Ao analisarmos as respostas verificamos que cada pessoa se apropria de forma subjetiva do seu conceito de talento, ficando demonstrado que a definição de talento não é igual para os entrevistados, mas que existem semelhanças nas respostas. Escolhemos duas/três ideias chave das percepções dos entrevistados de forma a conseguir responder aos objetivos de análise.

1. Como é que a organização reconhece e valoriza um talento estratégico?

Os participantes reconhecem um Talento quando este tem “conhecimento e competências que contribuem para o desenvolvimento estratégico da organização”, tal como referido pelo autor (H-UTokyo Lab, 2020) é necessário ter profissionais com competências e com capacidade de se adaptarem à mudança, que contribuem para a inovação e possuem os requisitos necessários para o desempenho da sua função, o seu “conhecimento permite criar vantagens competitivas para a empresa”, aqui os autores (Wood & Bischoff, 2020) indicam que as organizações deviam confiar mais no conhecimento informal acumulado ao longo de anos de experiência do profissional, e aproveitar as suas habilidades para o desenvolvimento da competitividade da organização e por último, “contribui para que a organização crie valor para os clientes”, os mesmos autores indicam ser necessário explorar as qualidades dos profissionais, aproveitar as suas ideias e medir a evolução do seu desempenho através dos resultados, porque ajuda a criar valor para seus clientes.

2. Que tipo de abordagens e estratégias a organização utiliza na RdT?

Os participantes nas suas organizações utilizaram as mais variadas estratégias para a VdT, muitas delas apresentamos na revisão da literatura no conceito práticas de RH, mas de acordo com as visões recolhidas, as abordagens mais referenciadas são o pagamento de salários, “benefícios” dos mais variados tipos, ações de “*team building*” e posto de trabalho “flexível”. Esta linha de ideias encontra-se identificada pelos autores (Bindhya & Harikumar, 2020) comunicar a proposta de valor oferecida aos profissionais e que (Edgar, 2020) sugere ser necessário transmitir informações sobre a cultura, missão e os valores de uma forma clara e contínua a partir do momento do recrutamento, para o profissional se identificar com o propósito da organização, enquanto que os autores (Silic et al., 2020) indicam ser necessário apoiar a implementação de sistemas reconhecimento, progressão de carreira e planos de crescimento com estimativa de crescimento

salarial para que o profissional saiba qual o patamar que pode alcançar na organização e que (Chakraborty & Biswas, 2019) concluem que é importante criar programas de desenvolvimento de carreira porque ajudam o profissional a evoluir e a organização a crescer.

3. De que forma a organização avalia se o talento influencia a vantagem competitiva da empresa no mercado?

Embora tenha ficado evidenciado que existem participantes que “não sabem como fazer essa avaliação”, alguns participantes indicaram “feedback dos clientes”, “indicadores de faturação, percepção do profissional perante parceiros e fornecedores”, “talento que consegue trazer mais clientes e mantê-los, realizar negócios e vendas”, “influencia o aumento da produtividade e procura de novos serviços para a organização”.

Aqui sugerimos que as organizações desenvolvam modelos de liderança adaptados a cada perfil de talento e falem com o profissional para perceber o que este valoriza para o seu crescimento, tal como os autores (Bhasin, Mushtaq & Gupta, 2019) indicam, a liderança precisa de identificar quais os fatores que contribuem para o *engagement* do profissional, reforçando a definição de estratégias personalizadas de acompanhamento ao Talento, um profissional gosta de ser ouvido de forma individual, tal como (Alves et al., 2020) reforçam, que a implementação de práticas capazes de valorizar os profissionais talentosos faz aumentar o compromisso com a organização, porque os profissionais são elementos críticos para a competitividade e sucesso do negócio, o que os autores (Cismaru & Iunius, 2019) indicam, o sucesso depende da quebra de barreiras de status, poder e posição, desconstruindo a hierarquia organizacional e que, um líder deve acompanhar de forma regular o seu CH e demonstrar que se preocupa com eles.

4. Qual a sua visão, sobre a necessidade de monitorizar indicadores para mitigar a PdT?

Alguns entrevistados demonstram não ter uma estratégia de VdT na sua organização, por outro lado, 14 dos entrevistados indicam que não tem qualquer modelo de monitorização do desempenho e progresso dos talentos na empresa. A nossa perspetiva neste ponto é que definam uma estratégia informal de acompanhamento ao talento para ouvir o que profissional tem a dizer, ou então, aproveitem os momentos de lazer uma vez por semana e estabeleçam o momento “porta aberta” para que o profissional possa falar com a administração sobre qualquer assunto e que

tenham estratégias preparadas para incentivar o profissional a melhorar a sua satisfação, produtividade ou desempenho, que segundo (Bindhya & Harikumar, 2020), uma organização necessita desenvolver melhores estratégias de envolvimento com o intuito de evitar que o profissional seja levado a desvincular-se da organização, e para ir ao encontro dessa realidade, sugerimos que as organizações façam *surveys* internos de 6 em 6 meses para ter conhecimento de qual o estado do profissional, porque como os autores (O'Connor & Crowley-Henry, 2017) indicam, a utilização de ferramentas de avaliação de desempenho é um processo que pode conduzir a uma avaliação injusta dos profissionais, logo é recomendado o uso de ferramentas objetivas que permitam recolher informações através de autoavaliação ou feedback, porque já (Pandita & Ray, 2018) realçavam, é importante direcionar os seus esforços para valorizar os melhores talentos.

5. Na perspetiva da organização de que forma é que o mercado valoriza e reconhece que a organização está a reter os seus talentos?

O mercado reconhece que a organização está a reter os seus talentos quando se verifica uma "permanência do profissional na organização (e.g. redes sociais)", quando as "taxas de turnover e rotatividade são baixas", a "satisfação do profissional" quando fala da organização onde trabalha acabando por impactar a "satisfação do cliente", quando se verifica que o "talento sente que é valorizado" e quando existe "remuneração e oportunidades de carreira".

A nossa sugestão é que as organizações façam *surveys* externos aos *stakeholders* e que procurem recolher a opinião exclusivamente sobre os profissionais da organização, que segundo (Li et al., 2020) a escassez de informação externa sobre o negócio, profissionais e requisitos dos *stakeholders*, afeta o desempenho de uma PME, sendo preciso definir uma maneira eficaz de transferir o conhecimento dentro da organização de forma a criar um ambiente forte no alcance das metas organizacionais, o que segundo (Arasanmi & Krishna, 2019) indicam, é necessário relacionar os fatores satisfação face ao ambiente de trabalho, formação e desenvolvimento, recompensas e compensação salarial, para saber se o Talento se sente útil, se está a contribuir com as suas competências e se encontra satisfeito com o seu trabalho.

Ainda neste contexto, o questionário tinha como propósito verificar a relação existente entre as visões do entrevistado com as dimensões e indicadores do modelo. E de acordo com as perceções dos entrevistados: uma organização precisa ter em atenção: o "Paradigma dos RH está a mudar, importa obter mais conhecimento sobre o Talento, a gestão tem de ser próxima, de equipa e menos

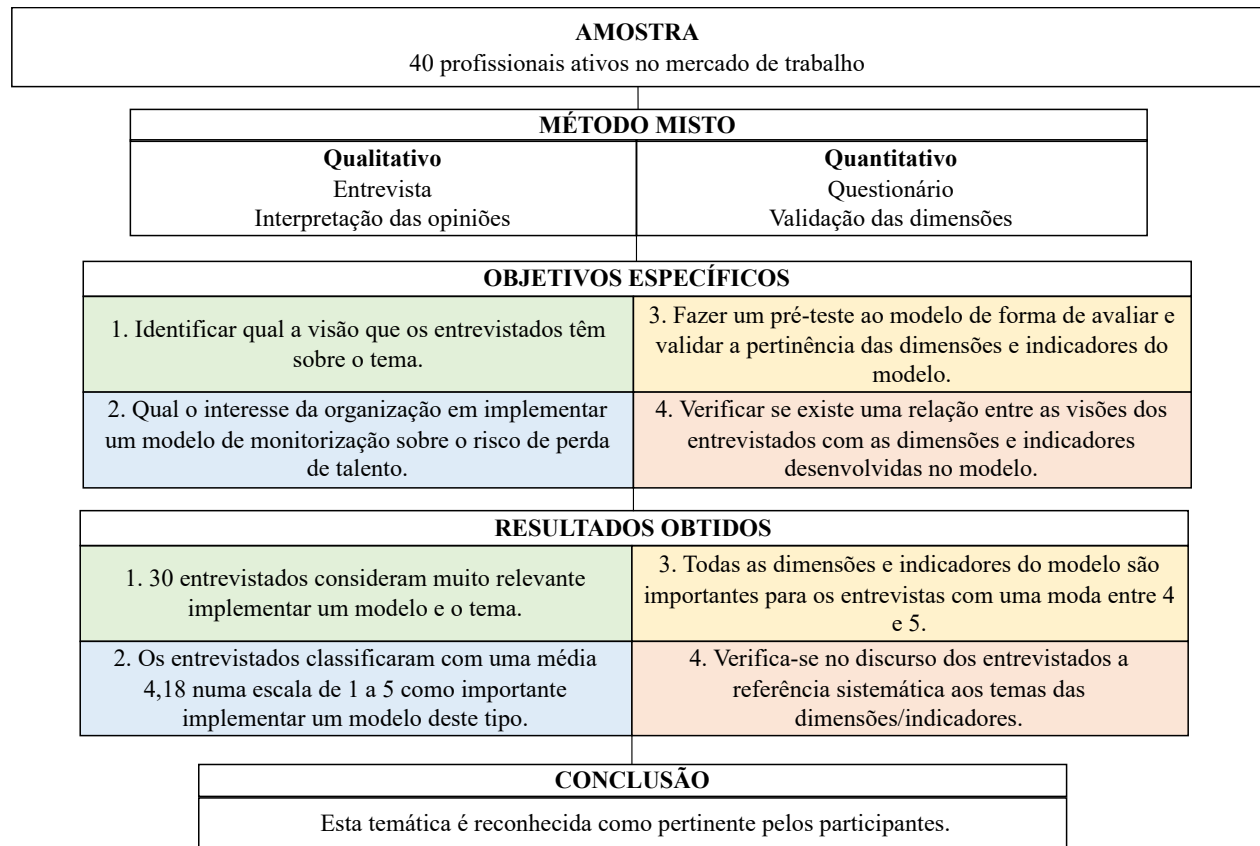
organizacional, com uma pirâmide hierárquica mais pequena e repartida, porque o sucesso depende da quebra de barreiras de status, poder e posição, como indicam (Cismaru & Iunius, 2019) quem gera pessoas tem de saber gerir “equipas”, uma organização ao “investir no talento não o quer perder, por isso, importa definir uma estratégia de atuação de forma a manter o talento motivado”, e a liderança precisa ser transformacional para aumentar o *engagement* do profissional (Bhasin, Mushtaq & Gupta, 2019). “As organizações são compostas por pessoas e se os talentos saírem, uma organização pode perder a sua vantagem e capacidade competitiva”, o que reforça a visão de (Aina & Atan, 2020) para garantir o sucesso das práticas de VdT, importa que os RH disponham de informações completas sobre o talento, descrevendo com detalhe a sua função, contribuição, qualificação e competência.

Ainda neste sentido é necessário “desafiar as pessoas a abraçar novas áreas profissionais”, “estabelecer ofertas integradas de aprendizagem”, “identificar as pessoas chave e a encontrar os *drives* que cada um valoriza para ir ao encontro da sua expectativa” como a “Formalizar a avaliação com objetivos claros de evolução” para que o profissional sinta que vale a pena o esforço. Um Talento estratégico pode influenciar a vantagem competitividade da organização, segundo as visões recolhidas, um talento é uma “peça chave para a organização hoje e para o que será nos próximos 5 a 8 anos, é o ativo que hoje já contribui para os objetivos a curto prazo e que já está vinculados com a nossa estratégia”, “muitos dos profissionais estão em contacto direto com os clientes, se forem bons e tiverem talento a desempenhar a sua função podem contribuir para a organização se distinguir no mercado”, o que reforça o que os autores (Prasad & Mruthyanjaya, 2020) que indicam que uma organização precisa investir tempo e recursos na criação de oportunidades para o profissional, sublinhamos que “as pessoas precisam de ter um plano de carreira e uma das abordagens é demonstrar ao profissional onde ele está, o que pode alcançar e o que tem de fazer para crescer na organização, essa abordagem permite que haja uma evolução das competências do profissional, como, potencia o seu talento natural para explorar aquilo que realmente quer”.

6.4 SÍNTESE CONCLUSIVA

A população analisada para este estudo perfaz um total de 40 profissionais ativos no mercado de trabalho, e que exercem a sua profissão na zona da Grande Lisboa. Os participantes têm formação académica superior (92,5%). A nível de cargo/função (95%) exercem um cargo com responsabilidade na organização. A nível de tipologia (77,5%) trabalham em Microempresas e PME. A nível de setor (82,5%) são das Telecomunicações, Consultoria, Saúde e IT e Setor Alimentar. A Figura 52 apresenta de forma sistémica as conclusões do estudo realizado sobre esta temática. O resultado obtido no estudo de acordo com cada objetivo específico definido foi identificado por cor. Podemos concluir que esta temática é reconhecida como pertinente pelos participantes.

Figura 52. Esquema sistemático sobre a conclusão da temática em estudo



Nota. Elaboração Própria.

7 CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS

7.1 CONCLUSÕES FINAIS

O crescente avanço da tecnologia está a revolucionar o mercado através da transformação digital, que assume hoje um papel fundamental numa organização, principalmente no setor dos serviços. Com o avanço dos sistemas de gestão de dados uma organização necessita ligar os diversos sistemas para disponibilizar de uma forma rápida informação sobre produtos e serviços online para o cliente. A oferta e a exigência no setor dos serviços por inovar, cumprir os requisitos dos clientes, criar serviços digitais, urge a necessidade de rever processos e procedimentos na forma de fazer negócios, exercendo uma pressão nas organizações, alavancada pelo aumento da competitividade, o que obriga os Gestores de Topo a criar uma política de Valorização de Talento.

Uma organização precisa de ser interventiva junto do talento. É urgente perceber os seus níveis de compromisso e lealdade com a cultura, liderança, motivação, paixão pelo seu trabalho, bem-estar, carreira e como aplica o seu conhecimento na criação de valor nas Microempresas e PME.

Por outro lado, uma organização necessita de dispor de um mecanismo que ajude o profissional a tomar consciência do seu estado e, monitorizar o seu progresso, em simultâneo, pode contribuir para alertar uma organização sobre eventuais situações de risco (e.g., perda de talento, falta de progresso, sinais de desmotivação e insatisfação, recorrência de incidências, severidade de alertas, falta de envolvimento como o compromisso do profissional). Uma organização pode atuar de forma preventiva para reduzir eventuais perdas de negócio ou de clientes e ser proativa ao utilizar o conhecimento na criação de serviços ou produtos. Para isso, é fundamental monitorizar e mitigar o risco de perda de Talento e adotar uma postura de acompanhamento interventivo junto do Capital Humano, para que exista um equilíbrio entre o negócio, clientes e o desenvolvimento de serviços ou produtos, dando resposta ao desafio: Que modelo de Gestão de Talentos pode potenciar e valorizar a vantagem competitiva de uma organização em Portugal?

Para endereçar uma solução para este problema foi realizada uma abordagem metodológica em *Design Science Research* para construir um modelo, com recurso à revisão sistemática da literatura, sendo utilizado uma abordagem de métodos mistos (i.e., qualitativa e quantitativa) com recurso a entrevista e questionários, porque a utilização de duas técnicas de recolha de dados permite uma compreensão mais profunda sobre o tema em análise.

Na procura de responder ao desafio, utilizou-se a metodologia *Design Science Research* para guiar a construção científica sobre o tema Valorização de Talento. Esta pesquisa gerou o MITEC, formado por vertente, dimensões de análise e indicadores que incidem na monitorização de eventos que contribuem para indagar a satisfação do profissional para mitigar o risco de *Talent Churn* assente nos conceitos: dinâmicas de monitorização e compromisso organizacional.

Neste sentido, o MITEC propõe alguns critérios para evidenciar o rigor, relevância e contribuições ao longo da investigação. A construção do modelo respeitou e cumpriu os requisitos nos critérios de avaliação do modelo, apresentados na Tabela 37 para auxiliar o investigador na revisão dos resultados ao longo da construção, inspecionado e destacando o rigor do trabalho realizado.

Foi feito um levantamento da contextualização do problema, no qual o foco era aprofundar o conhecimento existente na literatura sobre Microempresas e PME em Portugal, dados sobre as tendências de recrutamento do mercado de trabalho, modelos existentes, sugestões na literatura, quais os problemas identificados nas tipologias de organizações, e delimitar a pesquisa, extraíndo a sua relevância. Segundo os autores (Turner et al., 2016) a criação de um modelo de Valorização de Talento não garante o reforço da sua posição estratégica face à concorrência, mas a implementação de ferramentas digitais aplicadas a um modelo de monitorização do Capital Humano podem melhorar a produtividade, aumentar a satisfação e reconhecer o progresso no trabalho. A adoção de uma plataforma de interação permite à organização aprimorar as suas estruturas, porque é visto como um facilitador para a mudança num ambiente corporativo (Burnett & Lisk, 2019; Larson, 2020).

A Revisão da Literatura tem início a partir de uma revisão bibliográfica para o tema Valorização do Talento, o que possibilitou analisar e verificar que não existe um modelo específico para a monitorização e progressão do profissional e que não existem dimensões de análise que realizem uma análise global à valorização do Talento numa organização. Torna-se assim evidente a necessidade de desenvolver um modelo que consiga incorporar um maior número de dimensões de análise sobre o contexto do profissional na organização, é necessário ter um conhecimento mais profundo sobre do perfil e tipo de geração para acompanhar o profissional (Silic et al., 2020). Por outro lado, o profissional necessita de assumir um papel mais pró-ativo no processo de monitorização, partilhando o seu estado com a organização. O modelo terá um papel determinante no processo de recolha de dados ao disponibilizar uma leitura em tempo real para os superiores

hierárquicos, associada a uma intervenção sujeita de ser padronizada, tendo um papel relevante no processo de envolvimento e proximidade para com o Capital Humano (Morethe, Swarts & Schultz, 2020). A Tabela 60 resume o contributo da SLR para o MITEC.

Tabela 60. *Contribuição da pesquisa SLR para o MITEC*

Pesquisa SLR	Propósito	Contribuição para o MITEC
<i>Employer Branding</i>	Verificar o modelo utilizado no ciclo de Gestão de Talento para atrair o Talento	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear conhecimento sobre os conceitos • Recolher sugestões para dimensões de análise, indicadores de avaliação e perguntas para avaliar
Capacidades Dinâmicas	Verificar a estrutura do conceito para incluir no modelo	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver abordagem inovadora para a valorização do talento para estimular o profissional a utilizar o modelo e na visualização de dados (i.e., <i>Gamification</i>, <i>Self-awareness</i>, <i>autoregulation</i>, <i>dashboard</i> e gestão de alertas).
<i>Gamification</i>	Verificar mecânicas e técnicas de jogo utilizadas em contexto organizacional	
Pesquisa complementar no motor de busca <i>ResearchGate</i> sobre os três conceitos	Reforçar o estudo com mais artigos que articulassem os conceitos	
Pesquisa complementar no motor de busca <i>Google Scholar</i> sobre o ciclo de Gestão de Talento	Verificar o modelo para Suporte de RH	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de explorar os conceitos inovação, compromisso, envolvimento e comportamento para o MITEC.

Nota. Elaboração Própria.

A revisão da literatura permitiu identificar sugestões para o desenvolvimento do MITEC e através desse levantamento procurámos apresentar uma proposta de modelo para a Valorização de Talento, porque para analisar o estado de um profissional é necessário verificar como contribui para o valor intangível da marca e quais as motivações que podem ser usadas para construir marcas no mercado global (Dubey et al., 2019; Kashive, Khanna & Bharti, 2020).

Posteriormente à revisão da literatura foram realizadas duas pesquisas, uma no *ResearchGate* para reforçar o número de artigos para o estudo e outra no *Google Scholar* para analisar o Modelo de Recursos Humanos para suporte de Talentos que referenciam os conceitos de inovação, envolvimento, compromisso e comportamento como basilares para a identificação de um Talento.

Para a Valorização de Talento é necessário avaliar a motivação dos profissionais, por outro lado é necessário utilizar uma abordagem organizacional colaborativa que espelhe a cultura, valores, inovação e produtividade (Chakraborty & Biswas, 2019), adotar sistemas digitais

interativos que atendam às necessidades e requisitos das Microempresas e PME, de forma a monitorizar o Capital Humano e os processos de qualidade ao disponibilizar um serviço ou produto (Silic et al., 2020).

A fase das entrevistas, a primeira, foi avaliada por 5 especialistas (i.e., Gestores e Recursos Humanos), sendo realizada através de uma conversa informal, foram recolhidas sugestões de melhoria e validámos a importância de existir um modelo direcionado para as Microempresas e PME, tal como indica (Monteiro et al., 2020; Ojwang', 2019) no topo das prioridades de uma organização para alavancar a competitividade seria útil explorar modelos na ótica da Valorização de Talento, direcionando o modelo para avaliar o comportamento, satisfação e comportamento organizacional do profissional (Bhasin, Mushtaq & Gupta, 2019).

Na segunda fase, as 40 respostas à última pergunta do guião que tinha como desígnio inquirir: numa escala de [1, 5] como classificara o interesse da organização em implementar um modelo de monitorização do risco de perda de talento?. Os resultados obtidos validam o interesse de implementar o modelo. Segundo os especialistas o modelo pode funcionar como um mecanismo de recolha informações sobre o profissional, onde se procede a momentos de autoavaliação e feedback, sendo reconhecido como uma fonte de informação importante para a organização adquirir maior nível de consciência sobre o Capital Humano, e, por outro lado, o Talento ter maior autoconsciência sobre o seu estado (O'Connor & Crowley-Henry, 2017).

O MITEC, ao reconhecer a progressão do Talento, contribui para uma aproximação da Gestão de Topo, chefias e RH aos profissionais. Este processo solicita uma liderança mais próxima e de maior transparência durante o percurso do profissional na organização. Assim, o MITEC pretende contribuir para o bem-estar organizacional, analisar de forma preventiva as necessidades de cada profissional e ter um maior conhecimento para mitigar situações de risco de perda de Talento. O modelo pretende melhorar as sinergias de uma organização ao nível do relacionamento com colegas e chefias. É uma mais-valia explorar as qualidades dos profissionais, aproveitar as suas ideias, depositar confiança e respeito pelo seu trabalho, medindo a progressão do seu estado e desempenho (Wood & Bischoff, 2020), de forma a criar serviços, corresponder aos requisitos do cliente, como criar equipas de trabalho personalizadas para desenvolver novos produtos na procura de satisfazer as necessidades do cliente (Larson, 2020).

A Tabela 61 apresenta a média final das respostas do questionário para cada dimensão em análise. Através dos resultados obtidos ficou demonstrado que as dimensões são consideradas

pertinentes pelos participantes para monitorizar a satisfação do profissional. De constatar a importância da dimensão “Propósito Corporativo” com um peso de 4,46 e o “Profissional *Engagement*” com um peso de 4,43, são as duas dimensões que os participantes mais valorizaram e reconheceram como importantes para avaliar a satisfação.

Tabela 61. *Peso atribuído às dimensões de análise do MITEC*

Dimensões do MITEC	Média Final
Expectativas do Talento	4,38
Propósito Corporativo	4,46
Agilidade Organizacional	4,39
Transformação Digital	4,35
Aprendizagem Organizacional	4,07
Capacidades Dinâmicas	4,36
Colaborador <i>Engagement</i>	4,43

Nota. Elaboração Própria.

Diante dos resultados obtidos, concluímos que o MITEC pode ser visto como uma ferramenta útil, pois para além de mensurar o nível de satisfação, ajuda a organização a ter uma visão mais estratégica de cada departamento e do próprio negócio. O facto de o modelo ser considerado relevante pelos especialistas, valida o que Kumar (2022) defende: é importante avaliar o bem-estar do Capital Humano, verificar os seus níveis de stress e saturação porque o profissional com moral baixa está mais propício a abandonar uma organização. Estes resultados validam também o que Arasanmi e Krishna indicaram em 2019, é necessário estudar fatores relacionados com a satisfação dos profissionais face ao ambiente de trabalho, formação, desenvolvimento, recompensas e compensação salarial, valorização e se sente que contribui com as suas competências (Arasanmi & Krishna, 2019), reforçando a necessidade de ter uma cultura organizacional alinhada com o Talento para que consiga encontrar o equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal (Wood & Bischoff, 2020).

A validação do modelo permitiu endereçar uma monitorização de acordo com as dimensões desenvolvidas, com recursos a mecanismos de *Gamification*, *Dashboards*, *Self-Awareness* e Autorregulação, conferindo ao MITEC a flexibilidade e adaptação necessárias face ao contexto do profissional e da organização. Para que um profissional trabalhe num local gamificado (Hussain et al., 2018) é necessário implementar um sistema de *gamification* com o desígnio de potenciar o seu desenvolvimento. Essa implementação acarreta explorar mecânicas e dinâmicas de jogo nas

atividades que desempenha de acordo com a interatividade organizacional pretendida (Fathian, Sharifi & Nasirzadeh, 2020; Silic et al., 2020).

O MITEC promove o *awareness* nos RH, chefias e Gestores de Topo em tempo real para intervencionar um potencial risco de perda de talento. Neste contexto, o MITEC pretende ajudar a identificar o perfil, motivos de abandono, recomendações e progressão de carreira e interligar benefícios da comunidade local, procurando que o MITEC seja sustentável, útil e confortável durante a sua utilização.

A Tabela 62 apresenta os resultados da investigação às questões que derivam da pergunta de partida sobre as dimensões do MITEC e as perguntas da entrevista. Podemos verificar o peso atribuído a cada questão, reforçando a importância da cultura para dinamizar as políticas de Valorização de Talento tem um peso de 4,39 e 4,28, qual a abordagem da organização para reforçar a capacidade de Retenção de Talento tem um peso de 4,40 e 4,29 e a implementação de mecanismos de monitorização e valorização do talento pode contribuir para reforçar as práticas de GRH tendo um peso superior de 4,32, em comparação ao resultado obtido nas entrevistas de 4,07. As entrevistas validam o MITEC como um mecanismo para monitorizar o profissional para mitigar o risco de perda. As dimensões de análise do MITEC permitiram inferir que o modelo foi considerado um instrumento de auxílio para a estratégia de valorização dos profissionais.

Tabela 62. Resultado da Investigação

Questão que derivam da pergunta de partida	Dimensões do MITEC	Perguntas da entrevista
Q.D.P.I.1 - Quais os indicadores que permitem auferir se a organização dispõe de uma cultura que dinamiza políticas de valorização de talento?	4,39	4,28
Q.D.P.I.2 - Qual deve ser a abordagem da organização para reforçar a sua capacidade de retenção de talento?	4,40	4,29
Q.D.P.I.3 - A implementação de mecanismos de monitorização e valorização de talento pode contribuir para reforçar práticas de gestão de recursos humanos inovadoras?	4,32	4,07

Nota. Elaboração Própria.

Em síntese, pode afirmar-se que os dados obtidos no presente estudo apontam o MITEC como um modelo que monitoriza a satisfação e valorização do Talento, como o aumento da consciência organizacional e do profissional para mitigar o risco de perda de Talento e, consequentemente, reduzir as taxas de rotatividade e custos variáveis numa organização. Por fim,

concluí-se que o modelo pode ser utilizado por organizações de consultoria ou de cariz tecnológico, num processo de tomada de decisão para a valorização do talento nas Microempresas e PME em Portugal.

7.2 CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO

A proposta de valor do MITEC assenta na monitorização de dados sobre a satisfação para mitigar o risco de *Talent Churn*, como estratégia de acompanhamento do progresso do Talento para a organização, reconhecendo o seu valor para o valor intangível da marca.

O MITEC relaciona 7 dimensões importantes: a Expectativa do Talento, o Propósito Corporativo, a Agilidade Organizacional, a Transformação Digital, a Aprendizagem organizacional, a Capacidade Dinâmicas e o Colaborador (*Engagement*). Assim é facilitado o processo de monitorização, valorizando os índices de satisfação e o seu perfil, reforçando o processo de acompanhamento de forma pró-ativa pelo Gestor ou Recursos Humanos, disponibilizando uma leitura imediata das alterações do estado que cada profissional está a vivenciar no exercício das suas funções, o que permite analisar a estrutura e repensar a forma mais adequada de interagir e melhorar o contexto laboral do profissional, procurando assim reforçar os índices de produtividade e competitividade de acordo com a necessidade de negócio.

O MITEC visa contribuir também com uma infraestrutura de dados, ou seja, dispor de uma base de dados de conhecimento sobre cada profissional, por via da otimização dos processos para diminuir o risco de perda de competitividade e o aumento de custos operacionais da organização.

O processo de *Business Process Model and Notation* do MITEC apresenta o *workflow* informacional do Talento: Entrada do profissional (i.e., recolher as expectativas do profissional e definição de objetivos) Gestão do Profissional (i.e., monitorizar um conjunto de indicadores, estes dados são filtrados recorrendo a uma estrutura de metadados sobre os *thresholds*, para que possam ser analisados e ajudar no processo de tomada de decisão pela organização) e a Gestão do Talento (i.e., este processo permite que, caso os *thresholds* sejam excedidos, sejam despoletadas notificações e/ou alertas com níveis de severidade para diferentes níveis hierárquicos na organização, sobre a possibilidade de risco de perda de Talento). Neste processo pode ser definido uma estratégia pró-ativa do talento alinhado com os objetivos e necessidades da organização, atribuição de programas de liderança, um tutor para ajudar na progressão e recomendar boas práticas para a evolução.

O processo de recolha de dados no *workflow* pode ser realizado de duas formas: plataformas *online* (e.g., portal, *workflow*, redes sociais) em que o sistema recolha os dados de forma

automática, e plataformas *offline* (e.g., reuniões/entrevistas, *surveys*, *focus-group* ou avaliações através de questionário), considerada uma recolha mais manual e que é utilizada numa fase de crescimento de uma organização que ainda não dispõe de meios financeiros para investir na monitorização dos profissionais através de sistemas digitais.

Ainda neste processo a alteração de processos manuais para sistemas digitais, se um gestor tiver identificado um profissional insatisfeito ou a demonstrar os primeiros indícios de querer abandonar a organização, pode através do MITEC predefinir uma estratégia de monitorização mais personalizado, com maior nível de recorrência ou conforme definido pela Gestão.

Neste seguimento, o MITEC traz um processo inovador na forma de monitorizar e de recolher os índices de satisfação. Nas Microempresas e PME normalmente este processo é realizado através de um questionário sobre a avaliação de desempenho do profissional, no qual é incluída a pergunta se o profissional se encontra satisfeito com a organização. O que significa que na globalidade, as organizações, devido às suas limitações, efetuam este questionário no mínimo uma vez ao ano ou quando possível ou até acabam por não o formalizar, o que se traduz numa quase completa ausência de conhecimento sobre a satisfação do Talento, o que significa que o MITEC pode desmaterializar este processo, facilitando o trabalho da Gestão, adicionando um modelo que permita a recolha de dados de forma recorrente e sistemática.

Ainda neste contexto, o *feedback* à avaliação, por norma, é efetuado pelo Gestor ou pelos Recursos Humanos, sendo até classificada como “restrita ou confidencial” pela organização. Contudo, a inclusão dos novos paradigmas de trabalho, transformação digital, o teletrabalho ou a mobilidade interna faz com que o profissional trabalhe cada vez mais fora do escritório, por isso, o processo de monitorização precisa ser dinâmico, eficiente e transparente, pelo que esta informação necessita de estar disponível para que possa ser consultada em tempo real. Para criar uma maior proximidade entre o profissional, o Gestor ou os Recursos Humanos, o *feedback* a disponibilizar segundo os índices de satisfação do profissional, pretende reforçar o nível de compromisso e comportamento do Talento (e.g., concretização de tarefas, no exercício das suas funções, desempenho, produtividade, partilha de conhecimento, competências, crescimento e bem-estar), mas também no desenvolvimento de planos personalizados de carreira, progressão ou sucessão do Talento. Simultaneamente, esta forma de monitorização também será um desafio para a Gestão das Microempresas e PME. A disponibilização dos dados pode originar um desafio à capacidade de resposta e de adaptação dos chefias e recursos humanos, porque terão de ser ágeis a

intervir, para estabelecer um protocolo de comunicação eficaz e para definir estratégias para não perder o Talento.

No que concerne à inovação, o modelo terá a componente de *Gamification*, composto por dinâmicas de jogo: *Competition and quests, rule and constrains e achievement* e mecanismos de jogo: *leaderboards, badges and points, levels, feedback, challenges and stories, rewards, compensation e social interaction*. A *Gamification* pode estimular e criar uma envolvimento de jogo com os profissionais. Com o desenvolvimento de conhecimento através dos índices de satisfação com a inclusão de indicadores, alertas e regras, pretende-se ajudar o profissional a adotar novos hábitos de comportamentos, e que o próprio seja mais dinâmico. Para a visualização dos indicadores, alertas e regras, o MITEC recorre a um *dashboard* para criar uma cultura de envolvimento entre colegas e gestores. Para facilitar o processo de consciência, a inclusão do mecanismo de *self-awareness* para que o profissional entenda a sua classificação face ao geral e que possa comparar-se com os seu colegas.

O MITEC permite ainda implementar processos para a valorização do talento, através da criação de parcerias ou protocolos com serviços externos para apresentar pacotes de benefícios ou um serviço de descontos ou promoções (e.g., restaurantes, hotéis, cultura, seguros, mobilidade, saúde e bem-estar, energia, tecnologia, formação, e alimentação em qualquer parte do mundo onde a organização tenha um cliente, ou um profissional), adicionando uma política de benefícios alargados para a família e bem-estar do profissional. Pretende-se, paralelamente, que o modelo disponibilize mecanismos para integração na comunidade de acordo com o perfil, seja através de criação de grupos internos com afinidades que possam promover a adoção de boas práticas e mudança de hábitos que potenciam o sucesso, seja através da gestão de comunidade e de fidelização, valorizando o esforço do profissional com atribuição de prémios atingidos.

A criação de uma nova função o Provedor do Talento para as Microempresas e PME pretende: monitorizar o progresso e satisfação do profissional. Através da infraestrutura de dados que o MITEC disponibiliza sobre o perfil do profissional, o Provedor pede a cada profissional que defina os seus objetivos pessoais e profissionais. Por outro lado, define os objetivos que espera que o profissional alcance. Este alinhamento pretende ser enquadrado na monitorização do seu progresso. Simultaneamente o Provedor desenvolve uma proposta para 4 anos (e.g., plano de carreira, formação, mobilidade interna sem perda de posto de trabalho para que abrace novos desafios ajustados às necessidades do negócio e crescimento da organização ou sucessão

profissional). O Provedor tem também a capacidade de avaliar a necessidade de contratar um novo profissional ou de reaproveitar os Talentos internos, realizando um estudo sobre o perfil, competências e características necessárias para desempenhar aquela função. Por conseguinte, realiza questionários aquando da saída de um Talento para entender os motivos da saída e, desta forma, elaborar um plano de ações adicionais para mitigar as vulnerabilidades identificadas por ex-profissionais.

7.3 LIMITAÇÕES

No contexto do desenvolvimento desta Tese, a pandemia impactou a realização do estudo, dado que a limitação de circulação das pessoas teve influência direta na perspectiva de realizar o *Focus group* para aferir a qualidade e validar a pertinência do modelo, conforme indica a DSR, teria sido útil realizar um *brainstorming* e ouvir a opinião de 10 especialistas para verificar pontos de melhoria no modelo ao nível da monitorização, dimensões e indicadores.

Outra limitação está no facto de não ter havido oportunidade de entrevistar pela 2ª vez as 6 pessoas que classificaram como 1 ou 2, numa escala de [1 a 5], a pergunta como classificaria o interesse da organização em implementar um modelo de monitorização do risco de perda. Como podemos verificar pelos resultados apurados, a moda situou-se entre o 4 e o 5, ou seja, os entrevistados consideraram pertinente as dimensões e indicadores em estudo, mas por outro lado não veem a sua organização a implementar o modelo. Seria interessante ouvir a sua opinião sobre o motivo pelo qual pensam que a sua organização não quer implementar este tipo de solução.

A Tese também apresenta como limitação o tipo de participantes nas entrevistas. Após a realização de 35 entrevistas a pessoas com cargos de chefia, consideramos que atingimos um ponto de saturação nas respostas obtidas, ou seja, poderíamos ter criado valor para o estudo ouvindo a opinião de profissionais sem cargos de chefia e proceder a uma análise de conteúdo para verificar as diferentes opiniões, e analisar a avaliação sobre as dimensões e indicadores do modelo.

Ainda neste contexto, seria interessante agrupar as respostas de acordo com o tipo de função e verificar denominadores em comum (i.e., um Gestor de Topo pode ter uma visão diferente de uma chefia ou de um Gestor de Recursos Humanos), este levantamento podia mostrar diferentes visões do modelo de acordo com a sua posição hierárquica, como introduzir novas dimensões ou indicadores. Simultaneamente, podíamos ter agrupado as respostas à pergunta 14 da entrevista de acordo com a sua posição hierárquica e analisar como classifica o interesse da organização em

implementar o modelo para monitorizar o risco da perda de Talento, e no fim, demonstrar como o modelo era avaliado segundo a posição hierárquica.

Outra limitação prende-se com o facto de não ter sido aprofundado o estudo sobre a variável *Engagement*, variável essa indicada na literatura presente para avaliar a satisfação do Talento, e que, deveria ser monitorizada no mesmo número de indicadores nas restantes dimensões.

O agrupamento das *keywords* nos artigos (i.e., a recolha dos conceitos e sub-conceitos foi feita de forma manual), recomendava-se ter sido realizada através da aplicação de técnicas bibliométrias de mapeamento que aplica métodos estatísticos e representação gráfica para analisar e construir indicadores dinâmicos sobre a evolução da informação.

A Tese apresenta limitações relacionadas com a fragilidade da amostra. O questionário do pré-teste ao modelo, para que tivesse maior nível de representatividade e sustentabilidade, teria sido útil inquirir no mínimo 200 pessoas, incluindo outros setores e organizações, com o objetivo de reforçar a pertinência das dimensões e indicadores do modelo em estudo.

Apesar das limitações apresentadas, considera-se que a presente Tese responde ao objetivo proposto e aumenta o conhecimento para a comunidade científica. Este estudo traz contribuições importantes para a área dos Recursos Humanos na ótica de Gestão de Talento, ampliando a discussão de um tema emergente, mas que é ainda pouco explorado: a Valorização de Talento. Neste sentido, esta pesquisa origina um conjunto de oportunidades que pode servir para o desenvolvimento de outros modelos para a Valorização de Talento, aproveitar as sugestões indicadas e melhorar o modelo proposto, o MITEC, permitindo acrescentar outras Vertentes, Dimensões e Indicadores para benefício das Microempresas e PME em Portugal.

7.4 LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

O MITEC no futuro deverá passar pela sua implementação em contexto real, de forma aferir quais os desafios à sua operacionalização, capacidade de funcionamento do modelo e recolha de dados juntos dos atores para validar a qualidade, proteção, tratamento, conversão e eliminação dos dados. Ainda na mesma linha, é necessário compreender o funcionamento do modelo nas Microempresas e PME em Portugal, contudo, seria interessante analisar também numa Grande Empresa ou Multinacional. Era importante analisar e correlacionar o modelo às tipologias de organizações com as dimensões e indicadores, para verificar se faz sentido continuar a explorar a

vertente, dimensões e indicadores ou se existe a necessidade de adaptá-lo aos profissionais das próprias organizações.

Assim, para implantar o modelo é necessário elaborar um caderno de encargos sobre o investimento a realizar para desenvolver e executar o modelo, analisar quais os instrumentos tecnológicos necessários para a monitorização em contexto real, quais os mecanismos para recolha de dados e a plataforma para armazenar, organizar e partilhar os dados, avaliar custos de instalação do hardware, desenvolvimento de software e a avença para a implementar e acompanhar a correção de anomalias no funcionamento.

A nível do funcionamento do modelo é necessário garantir e implementar os mecanismos de *gamification*, entender quais os impactos dos elementos de jogo (*i.e.*, *game mechanics* e *game dynamics*), testar se funcionam corretamente e quais as técnicas mais eficazes para envolver os profissionais a participar nesta dinâmica. Ainda neste contexto, verificar a necessidade de efetuar alguma melhoria no processo de notificações de alerta para o Talento, hierarquia e Recursos Humanos, e a severidade através da definição de *thresholds*.

Para a aplicação do MITEC em contexto real, sugerimos que fosse realizado um projeto piloto em pelo menos duas organizações na área dos serviços (e.g., consultoria e empresas de base tecnológica numa primeira fase) durante um período mínimo de 12 meses, com o suporte de uma equipa de implementação para analisar os resultados obtidos, bem como inclusão de uma a duas reuniões por mês, com uma previsão média de duração de duas/três horas para falar com os atores que utilizam diariamente, e perceber o que está a correr menos bem e o que deve ser alterado para melhoria do MITEC. Durante a aplicação importa analisar o contexto das organizações, efetuar uma avaliação estrutural para verificar condições físicas do espaço de trabalho (*i.e.*, *open space*, ruído, luminosidade, profissionais no escritório e em teletrabalho), para que seja possível compreender o impacto das infraestruturas para a monitorização do profissional.

Para adicionar ao modelo, pretende-se explorar a interligação do MITEC a serviços externos que disponibilize um pacote de benefícios locais, construindo um programa de descontos e vantagens em diversos serviços, contribuindo para melhorar a qualidade de vida e integração com comunidades e a interação com as culturas locais. Será necessário que a equipa de implementação seja capaz de assegurar que os benefícios são entendíveis pelos profissionais, como proceder a uma avaliação através de métodos mistos (*i.e.*, efetuar entrevistas e realizar questionários e proceder à

análise e tratamento de conteúdo para refletir sobre a recetividade destes mecanismos pela comunidade laboral).

Subjacente à vertente Satisfação Dinâmica de Talento, seria importante desenvolver a vertente Satisfação Dinâmica do Cliente identificada nesta Tese, para recolher dados juntos de *stakeholders* de 6 em 6 meses. Este processo pode ser realizado através plataforma *online* ou *offline* após a realização de um projeto ou negócio ou simplesmente para avaliar a qualidade do trabalho do ponto de vista técnico e humano. Esta recolha pode contribuir para verificar situações de risco de perda de clientes ou insatisfação com a organização. Esta informação pode contribuir para a organização ter uma visão 360° do profissional, qual a satisfação do profissional com a organização e qual a satisfação do cliente para com o profissional.

Para investigações futuras, analisar o impacto do modelo em equipas de trabalho. O MITEC podia ter uma vertente específica para trabalho em equipas, através de dimensões e indicadores adaptados ao desenvolvimento de projetos ou de negócios para avaliar e monitorizar a satisfação do profissional a trabalhar em dinâmicas de equipa. Para a Gestão seria uma forma de identificar limitações, reduzir conflitos ou eliminar barreiras culturais ou departamentais numa organização.

Face ao desenvolvimento deste modelo para o setor dos serviços, seria interessante testar o modelo em diferentes setores de atividade (e.g., agricultura e indústria), mas também nos setores (i.e., saúde, tecnologias de informação) e verificar quais as necessidades destes setores e quais os processos ou procedimento que teriam de ser adaptados a nível dos critérios de avaliação no MITEC (e.g., dimensões e dos indicadores).

Por último, realizar o estudo noutras áreas geográficas em Portugal com altas taxas de densidade populacional (e.g., Porto, Setúbal, Braga e Aveiro), para verificar as tendências de respostas e se a localização geográfica, o tipo de gerações ou o tipo de cultura do profissional local pode influenciar o modelo apresentado nesta Tese.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, A., K., M. N., & Haque, M. A. (2020). Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, (21(1), 27-38).
- Aina, R.A., & Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*, (12, 8372).
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, (49(2), 173–179).
- Alashmawy, A., Yazdanifard, R. (2019). A Review of the Role of Marketing in Recruitment and Talent Acquisition. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 6(7), 569-581.
- Aldousari, A., Robertson, A., Yajid, M. & Zafar, A. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*. 22. 153-170. 10.1080/15475778.2017.1335125.
- Allui, A., & Sahni, J. (2016). Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: *Empirical Evidence from Saudi*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (235). *12th International Strategic Management Conference* (pp. 361 – 371). Turquia: Elsevier Ltd.
- Almeida, H. L. (2009). *Evolução das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas*. Universidade do Minho - Instituto de Educação e Psicologia - Tese de Doutoramento em Psicologia
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Sampaio, M., Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees. *Sustainability*, (12, 9993).
- Amado, J. & Ferreira, S. (2013). A entrevista na investigação educacional. In J. Amado (Coord.). *Manual de investigação qualitativa em educação* (pp. 207-234). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Ambler, T. & Simon, B. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management* (4: 185–206).
- Anwar, Govand & Abdullah, Nabaz, N. (2021). The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance (January 15). *International journal of Engineering, Business and Management* (IJEEM), Vol-5, Issue-1, Jan- Feb, 2021, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3824689>

- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organizacional support and employee retention – the mediating role of organizational commitment. *Industrial and Commercial Training*, (1-10), <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>.
- Armstrong, M. (2016). *Strategic Human Resource Management* (6th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13^a Ed. Londres: Kogan Page
- Asrar-ul-Haq, M. e Anwarb, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, (4(2), 179-188).
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*. doi: 10.1080/15416518.2016.1245128
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, (9(5), 501-517).
- Badrinarayanan, V.A., Ramachandran, I., & Madhavaram, S. (2019). Resource orchestration and dynamic managerial capabilities: focusing on sales managers as effective resource orchestrators. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, (39, 23 – 41).
- Bae, J., & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, (43, 502-517).
- Baharin, I. & Abdullah, A. (2011). Sustainable Business in Malaysia: The Need for Talent Ecosystem. *International Journal of Basic & Applied Sciences*, (11(4), 44-47).
- Baharin, N., & Hanafi, W. (2018). Effects of Talent Management on Employee Retention: A Case Study of Hospitality Industry. *Global Business and Management Research: An International Journal*, (10(3), 697-707).
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bax, M. P., (2014). Design Science: filosofia da pesquisa em ciência da informação e tecnologia. In: XV ENANCIB (Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação) “Além das Nuvens: Expandindo as Fronteiras da Ciência da Informação”. Belo Horizonte, MG: XV ENANCIB.
- Bayazit, N. (2004). “Investigating Design: A Review of Forty Years of Design Research Nigan.” *Design Issues* 20(1): 16–29. <http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/074793604772933739>.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2018). *The talent management handbook: Creating organizational*

- excellence by identifying, developing and promoting your best people. 3rd Edition. McGraw-Hill.
- Bhasin, J., Mushtaq, S., & Gupta, S. (2019). Engaging Employees Through Employer Brand: An Empirical Evidence. *Management and Labour Studies*, (44, 417 – 432).
- Bindhya, & Harikumar, P. (2020). Employer Branding-A Hottest Strategy To Retain Talents.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Boland, A., Cherry, G., & Dickson, R. (2014). *Doing a Systematic Review: a student's guide*. London: SAGE Publications LTD
- Bordignon, M., Schafnunes, J., & Trindade, L. (2015). Satisfação e insatisfação dos profissionais de saúde no trabalho em uma unidade de internação oncológica. *Brazilian Journal of Surgery and Clinical Research* (11, 201 202).
- Botma, Y., Greeff, M., Mulaudzi, F.M., & Wright, S.C.D. (2010). *Research in health sciences*. Cape Town: Heinemann.
- Branham, L. (2002). *Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus
- Burnett, J.R., & Lisk, T. (2019). The Future of Employee Engagement: Real-Time Monitoring and Digital Tools for Engaging a Workforce. *International Studies of Management & Organization*, (49, 108 – 119).
- Busse, R., & Weidner, G. (2020). A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organisational agility and digital collaboration on perceived employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, (41, 535-550).
- Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, (22, 1-8).
- Čablová, L., Pates, R., Miovský & Noel, J. (2017). How to write a Systematic Review article and Meta-analysis. Em T. F. Babor, K. Stenius, R. Pates, M. Miovský, J. O'Reilly & P. Candon (Eds.), *Publishing addiction science: A guide for the perplexed* (3^a Ed., pp. 173-189). Londres, Inglaterra: Ubiquity Press.
- Caldeira, J. (2010). Implementação do Balanced Scorecard no Estado – Gerir a Performance Estratégica para criação de valor público. *Coimbra, Edições Almedina*.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator* (1^a ed.). Lisboa: Dom

Quixote.

- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (6a). *Publicações Dom Quixote.*
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2016). Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial. *Lisboa: Dom Quixote.*
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.*, 1(1), 305-331.
- Caracol, C., Palma, P., Lopes, P. & Sousa, M. (2016). Gestão estratégica do talento na perspectiva individual e organizacional: posposta de modelo. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho. Volume (16), nr.1*
- Carcary, M. (2011). Design Science Research: The Case of the IT Capability Maturity Framework (IT CMF). *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 9(2), 109–118.
- Cardoso, A. A. (2016). Atração, seleção e integração de talentos. Lisboa: Lidel.
- Ceitel, M. (2016). Gestão e Desenvolvimento de Competências (2nd ed.). *Lisboa: Edições Sílabo.*
- Cervi, C., & Froemming, L. M. S. (2017). Afinal, o que. endomarketing? Estudo das estratégias de endomarketing de uma Universidade Comunitariado Rio Grande do Sul. *Revista de Administração IMED*, 7(1), 113-135. <http://dx.doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v7n1p113-135>
- Chakraborty, D., & Biswas, W. (2019). Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firm: An organizational perspective. *Journal of Advances in Management Research.*
- Chawla, P. (2019). Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: mediating effect of person–organization fit. *Industrial and Commercial Training*, 52, 35-49.
- Chiavenato, I. (1999). Gestão de Pessoas – O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações, Rio de Janeiro: *Editora Campos.*
- Chiavenato, I. (2003). Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações (7. ed.) Rio de Janeiro: *Editora Campus*
- Čič, Ž. V., & Žižek, S. S. (2017). Intergenerational Cooperation at the Workplace from the Management Perspective. *Naše gospodarstvo/Our Economy*, 63(3), 47-59. doi:

10.1515/ngoe-2017-0018

- Cismaru, L., & Iunius, R.F. (2019). Bridging the Generational Gap in the Hospitality Industry: Reverse Mentoring—An Innovative Talent Management Practice for Present and Future Generations of Employees. *Sustainability*, 12, 263.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Cook, I. (2021). Who is Driving the Great Resignation?. *Harvard Business Review*. Available at <https://hbr.org/2021/09/who-is-driving-the-great-resignation>.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 3.^a ed. Los Angeles, CA: Sage.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cristani, S., & Fumagalli, L. W. (2017). Como reter talentos nas organizações. *Revista Gestão e Conhecimento*, 10(2), 1-17.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., Gomes, J.F.S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humanos, Edições Silabo, 2^a ed.*
- Deadrick, D., & Stone, D. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193–195.
- Delaney, L. (2017). Employer Branding Report. Retirado de: <https://www.practicemanagersaustralia.com.au/media/Practice-Managers-AU/EmployerBrandingReportSpread.pdf>
- Dias Curto, J. J., (2015). Estatística, muitas aplicações em excel e poucas fórmulas. *Suporte digital disponibilizado pelo autor no EMBA- INDEG (2011-2013)*.
- Donate, M. J., Peña, I. & Pablo, J. (2016). HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities. *The International Journal of Human*

Resource Management, 27 (9), 928-953

- Dresch, A., Lacerda, D. P., Antunes Jr. & José A. V. (2015). Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. *Porto Alegre, RS: Bookman*.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S., Blome, C., & Papadopoulos, T. (2019). Big Data and Predictive Analytics and Manufacturing Performance: Integrating Institutional Theory, Resource-Based View and Big Data Culture. *Organizations & Markets: Policies & Processes eJournal. e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Edgar, F. (2020). The behavioral model logic: a micro-level examination of competitive strategies, HR practices and employee outcomes. *Personnel Review*.
- Elegbe, J. A. (2018). Determinants of Success of Employer Branding in a Start-up Firm in Nigeria. *Thunderbird International Business Review*, 60(3), 265–277. doi: 10.1002/tie.21897
- Engelman, R., Nodari, C. H., & Froehlich, C. (2017). Gestão Estratégica de Talentos: Proposta de um modelo para empresas inovadoras. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 15(1), 1-19.
- Fathian, M., Sharifi, H., & Nasirzadeh, E. (2020). Conceptualizing the Role of Gamification in Contemporary Enterprises. *IEEE Access*, 8, 220188-220204.
- Fayol, J. H (1986). Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, A., Nunes, F., Duarte, H., & Martinez, L. (2015). *GRH - Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Editora RH.
- Ferreira, C.; Pedrosa, I.; Calheiros, A. (2021). Rotatividade nas empresas tecnológicas em Portugal: estado da arte. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*; Lousada Ed. E42: 222-237.
- Figueiredo, P (2019). Competências para uma liderança percebida como eficaz: líderes e liderados <http://hdl.handle.net/10400.26/27999>
- Foster, C., Moore, N. & Stokes, P. (2013). Rethinking Talent Management in Organizations: Towards A Boundary-Less Model, in Vrontis, D. and Thrassou, A. (Eds), *Innovative Business Practices: Prevailing a Turbulent Era*, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle Upon Tyne, pp. 17–41.
- Foster, C.L. (2015). "Managing the flow of talent through organizations – a boundary-less

- model", *Development and Learning in Organizations*, Vol. 29 No. 1, pp. 15-19. <https://doi.org/10.1108/DLO-06-2014-0045>
- Froehlich, D. E., Segers, M., Beusaert, S., & Kremer, M. (2019). On the Relation between Task-Variety, Social Informal Learning, and Employability. *Vocations and Learning*, 12(1), 113–127. <https://doi.org/10.1007/s12186-018-9212-4>
- Fuller, J. B., Raman, M., Wallenstein, J. K. & Chalendar, A. (2019). Your Workforce Is More Adaptable Than You Think Workforce Is More Adaptable Than You Think Employees are eager to embrace. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/05/your-workforce-is-more-adaptable-than-you-think>
- Gagne, F. (2000). "Understanding the complete choreography of talent development through DMGT-based analysis", in Heller, K.A., Monks, F.J., Subotnik, R.F. and Sternberg, R.J. (Eds), *International Handbook of Giftedness and Talent, Elsevier Science, Oxford*.
- Garavan, T., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36, 5-24
- Garavan, T., Shanahan, V., Carbery, R., & Watson, S. (2016). Strategic human resource development: towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities. *Human Resource Development International*, 19, 289 - 306.
- GE-McKinsey (2008). Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>
- Gourova, N., & Gourova, E. (2017). Attracting talents. In Proceedings of the VikingPLoP 2017 *Conference on Pattern Languages of Program*, 5, 1-12.
- Guillaume, Y. R. F., & Brodbeck, F. C. (2014). Nothing Succeeds Like Moderation: a Social Self-Regulation Perspective on Cultural Dissimilarity and Performance, 57(5), 1284–1308.
- Gupta, A., & Gomathi, S. (2017). A Review on Gamification and its Potential to Motivate and Engage Employees and Customers: Employee Engagement through Gamification. *Int. J. Sociotechnology Knowl. Dev.*, 9, 42-52.
- Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-190
- Ha, N., Luan, N., & Khoa, B. (2021). Employer attractiveness and employee performance: an exploratory study. *Journal of System and Management Sciences*, 11(1), 97-123.

https://www.researchgate.net/publication/350706302_Employer_Attractiveness_and_Employee_Performance_An_Exploratory_Study

- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59, 43-61.
- Hausknecht, J. & Rodda, J. & Howard, M. (2009). Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying. *Articles & Chapters*. 48. 10.1002/hrm.20279.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007) Dynamic capabilities: understanding strategic changes in organizations. Malden, (Eds.). MA: *Blackwell Publishing*.
- Hevner, A. R., & Samir, C. (2004). “Design Research in Information Systems.” *Design Research in information Systems* 28: 75–105. <http://desrist.org/design-research-in-information-systems>.
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75–105. <https://doi.org/10.2307/25148625>
- Hevner, A., & Chatterjee, S. (2010). Design Research in Information Systems: Theory and Practice. *Springer Science & Business Media*. Retrieved from https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=89w-scN7_8MC&pgis=1
- Hitachi-U Tokyo Laboratory, (2020). Society 5.0: A People-centric Super-smart Society. <http://doi.org/10.1007/978-981-15-2989-4>
- Hoad, T. F. (1993). The concise Oxford dictionary of English etymology: *Oxford University Press Oxford*.
- Hussain, S., Qazi, S., Ahmed, R.R., Štreimikienė, D., & Vveinhardt, J. (2018). Employees Management: Evidence from Gamification Techniques. *Montenegrin journal of economics*, 14, 97-107.
- Isson, J., & Harriott, J. (2016). People Analytics in the Era of Big Data: Changing the Way You Attract, Acquire, Develop, and Retain Talent. *USA: John Wiley & Sons*.
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J. & Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational, outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55 (6), 1264-1294.
- Kampkötter, P., Harbring, C., & Sliwka, D. (2018). Job rotation and employee performance—evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *International Journal of*

- Human Resource Management*, 29(10), 1709–1735.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1209227>
- Karacay, G. (2018). Talent development for Industry 4.0. In *Industry 4.0: Managing the digital transformation* (pp. 123-136) Available at https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-57870-5_7
- Karman, A. (2020). Understanding sustainable human resource management—Organizational value linkages: The strength of the SHRM system. *Hum. Syst. Manag.* 39, 51–68
- Kashive, N., Khanna, V., & Bharthi, M.N. (2020). Employer branding through crowdsourcing: understanding the sentiments of employees. *Journal of Indian Business Research*, 12, 93-111.
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2019). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95.
- Kumar, S. (2022). The Impact Of Talent Management Practices On Employee Turnover And Retention Intentions. *Global Business And Organizational Excellence*, 41(2), 21–34. <https://doi.org/10.1002/Joe.22130>.
- Lacerda, D. P., Aline, D., Adriano, P., & Júnior, A. V. A. J. (2013). “Design Science Research: Método de Pesquisa Para a Engenharia de Produção.” *Gestão & Produção* 20: 741–61. http://www.scielo.br/pdf/gp/v20n4/aop_gp031412.pdf.
- Larson, K. M. (2020). Serious Games and Gamification in the Corporate Training Environment: a Literature Review. *TechTrends*, 64, 319-328.
- Latif, A., Saraih, U. N., & Harada. (2019). Talent Management and Turnover Intention: The Moderating Effect of Employee Engagement. *Journal Of Advanced Research In Business, Marketing And Supply Chain Management*, 3(1), 10–17.
- Latukha, M., Shagalkina, M., Mitskevich, E. & Strogetskaia, E. (2022). From brain drain to brain gain: the agenda for talent management in overcoming talent migration from emerging markets. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2226-2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1949374>
- Laura, C. & Ray, I. (2019). "Bridging the Generational Gap in the Hospitality Industry: Reverse Mentoring—An Innovative Talent Management Practice for Present and Future Generations of Employees," *Sustainability, MDPI*, vol. 12(1), pages 1-38, December.
- Leedy, P.D. & Ormrod, J.E. (2010). *Practical research: Planning and design*. (9th edn.). Boston,

MA: Pearson Education International.

- Levy, M. (2011). Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, 15 (4): 582-600.
- Li, C., Ashraf, S.F., Shahzad, F., Bashir, I., Murad, M., Syed, N., & Arslan, M. (2020). Influence of Knowledge Management Practices on Entrepreneurial and Organizational Performance: A Mediated-Moderation Model. *Frontiers in Psychology*, 11
- Linden, G., & Teece, D. (2014). Managing expert talent. In P. Sparrow, H. Scullion, & I. Tarique (Eds.), *Strategic talent management: Contemporary issues in international context* (pp. 87–116). Cambridge, MA: Cambridge University Press
- Lopes, M. (2017). Retenção de talentos: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações. UniCEUB - Centro Universitário de Brasília, 1–27. Disponível em <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/11393>
- Madueke, C. V., & Emerole, I. C. (2017). Organizational Culture and Employee Retention of Selected Commercial Banks in Anambra State. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 2(3), 244-252.
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742-761.
- Maior, S. (2016). As pessoas e suas competências no desenvolvimento das organizações. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).
- Manson, N J. (2006). "Is Operations Research Really Research?" *ORiON* 22(2): 155–80. <http://www.ajol.info/index.php/orion/article/view/34262>.
- March, S. T., & Smith, G. F. (1995). Design and natural science research on information technology. *Decision Support Systems*, 15(4), 251–266. [http://doi.org/10.1016/0167-9236\(94\)00041-2](http://doi.org/10.1016/0167-9236(94)00041-2)
- Martin, A. (2015). Talent Management: Preparing a "Ready" agile workforce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 2(3-4), 112-116.
- Martins D., & Cruz R. (2019). Gestão do talento em organizações da Península Ibérica. *RH Editora*
- Martins, D., Gomes, J., & Santos, C. (2019). A era do trabalho 5.0: be human with smart technology. In C. Machado & P. J. Davim (Eds.), *MBA para Gestores e Engenheiros* (1st ed., pp. 241–281). Lisboa: Edições Sílabo.

- Maurya, A. (2012). *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. 2ndEd. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312-330.
- Mayo, A. (2018). Applying HR analytics to talent management, *Strategic HR Review*, SHR-08-2018-0072 <https://doi.org/10.1108/>
- Mergel, I., Edelman, N. e Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews *Government Information Quarterly* 36.
- Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2):192–203.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2002). *A Guerra pelo Talento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Michaels, E.; Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*; McKinsey & Company: Boston, MA, USA
- Miethlich, B. (2022). Interaction of employer branding and vocational rehabilitation: leverage of competencies and employer attractiveness. *Astra Salvensis: Transylvanian Association of Romanian Culture & Literature*, 1(10), 471-491.
- Mihalcea, A. D. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289-306. doi: 10.25019/MDKE/5.2.07
- Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2018). A Qualitative Research to Explore Processes That are Utilised for Managing Talent: A Case Study in a Queensland Regional Australian Academy of Business and Economics Review (AABER). *Australian Academy of Business and Economics Review*, 4 (December), 188–200. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/334151267>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA group (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Med* 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for

- Attracting and Retaining Talent. *Inf.*, 11, 574.
- Morethe, S. L. M., Swarts, I., & Schultz, C. (2020). Talent Development Practices Predict the Employee Engagement of Human Resource Professionals. *Southern African Business Review*, 24, 1–20. <https://doi.org/10.25159/1998-8125/6398>
- Morrell, K. M., (2004). Organisational change and employee turnover. *Emerald Group Publishing Limited*, 33(DOI 10.1108/00483480410518022).
- Morrell, K. M., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. J. (2004). Organizational change and employee turnover. *Personnel Review*, 33 (2), 161-173.
- Morrison, P. S., (2014). Who Cares about Job Security. 2 ed. s.l.: *Australian Journal of Labour Economics*.
- Mosley, R. & Schmidt, L. (2017). *Employer Branding for Dummies*. John Wiley & Sons, Inc: New Jersey.
- Mousa, M., & Ayoubi, R. M. (2019). Talent management practices: perceptions of academics in Egyptian public business schools. *Journal of Management Development*, 38(10), 833–846.
- Nafei, W.A. (2015). Talent Management and Health Service Quality from the Employee Perspective: A Study on Teaching Hospitals in Egypt. *Am. Int. J. Soc. Sci.* 4, 91–110.
- Nascimento, G., (2015). Formação: uma estratégia de Desenvolvimento Organizacional e Individual in GRH para Gestores. Lisboa: rh editora., 249-299
- Nawangarsi, L. C., & Sutawidjaya, A. H. (2019). Talent Management In Mediating Competencies And Motivation To Improve Employee’s Engagement. *International Journal Of Economics And Business Administration*, 7(1), 140–152. <https://doi.org/10.35808/ijeba/201>.
- Neill, M. (2016). The Influence of Employer Branding in Internal Communication *Research Journal of the Institute for Public Relations.*, 3(1), 1-25.
- Nisula, A., & Kianto, A. (2016). The role of knowledge management practices in supporting employee capacity for improvisation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(17), 1920-1937. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1088885>
- O’Connor., & Crowley-Henry, M. (2017). Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement: Bridging the Literature. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 903–917.
- Oehler, K., & Christopher, A. (2018). 2018 Trends in Global Employee Engagement, 1–19. www.aon.com

- Ojwang', N. O. (2019). Influence Of Talent Management Practices On Turnover Intent Among Research Scientists At The National Museums Of Kenya (Nmk), Nairobi. *International Journal Of Research In Business And Social Science*, 8(1), 1–19. <https://doi.org/10.20525/Ijrbs.V8i1.186>.
- Olonade, Z., & Omotoye, O. (2020). Human capital development and employee training as correlates to employee job performance in redeemer university ede, osun state. *International Journal of Human Resource Studies*, 10, 141. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i2.16933>
- Paauwe, J., & Boselie, J. P. (2005). HRM and performance: what's next? Obtido em 30 de Setembro de 2011, de DigitalCommons@ILR: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/476/>
- Painter-Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G., & Tansley, C. (2019). Talent Management: The Good, the Bad, and the Possible. *European Management Review*, 16(1), 135–146.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention, *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185-199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly*. 33(1), 188–199. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>
- Peffer, K. E. N, Tuunanen, T., Rothenberger M.A. e Chatterjee, S. (2007). “A Design Science Research Methodology for Information Systems Research.” *Journal of Management Information Systems* 24(3): 45–77.
- Pereira, I. V. (2015). Diferentes perspectivas na gestão do talento. *Revista Human, Recursos Humanis e Gestão*, número 74, pp. 18-22.
- Perez, M. (2011). Turnover Intent. Doctoral Thesis in Human Resources Management, University of Zurich
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40 (2), 96-124
- Porter, M. (1979). “How Competitive Forces Shape Strategy” *Harvard Business Review*, 57, 137-145.
- Porter, M. (1995). “The Competitive Advantage of the Inner City” *Harvard Business Review*, 73(3), 55-71.
- Porter, M. (1996). “What Is Strategy?” *Harvard Business Review*, 74, 61-78.

- https://www.google.com/books?hl=en&lr=&id=Q8SKiG6bqpkC&oi=fnd&pg=PA10&dq=porter+1996&ots=4FyQapFRfw&sig=4a_U5IKPgSmnRByWufXMJOs1MCE.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M. & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 20 (10), 1-37.
- Prasad K. D. V., M. Mruthyanjaya Rao. (2020). Can Gamification Intervention Improve Engagement, Performance Efficiency Of Workforce – A Case Study With Information Technology Sector. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 13550 -. Retrieved from <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/31558>
- PRISMA Group. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses. (s.l.): University of Ottawa/Oxford University, (2015). Disponível em: <http://www.prisma-statement.org/PRISMAStatement/>.
- Purusottama, A., & Ardianto, A. (2019). The dimension of employer branding: attracting talented employees to leverage organizational competitiveness. *Journal of Applied Management*, 17(1).
- Purwanto, A., Asbari, M., Prameswari, M., & Ramdan, M. (2020). Gaya Kepemimpinan Di Madrasah Aliyah: Authentic, Transformational, Authoritarian Atau Transactional? *Nidhomul Haq*, 5, 15–31. <https://doi.org/10.31538/ndh.v5i1.544>
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais, 2º edição: ISBN 9789726622758
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C. & Marques, C. (2015). Manual de gestão de pessoas e do capital humano (3ª Edição.). Lisboa: Edições Silabo.
- Reis, L. G. (2010). Produção de monografia da teoria à prática: o método educar pela pesquisa (MEP). Brasília, DF: Senac
- Ritterbush, P. C. (1972). Talent waste: how institutions of learning misdirect human resources: Acropolis Books.
- Rivero, A., & Dabos, G. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 3(142), 39.
- Rodrigues, A. F. & Veloso, A. (2013). Contribuições da gestão de recursos humanos para a criatividade e inovação organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13 (3), 293-308.

- Rodríguez-Sánchez, José-Luis & Gonzalez-Torres, T. & Montero-Navarro, A. & Gallego-Losada, R. (2020). Investing Time and Resources for Work-Life Balance: The Effect on Talent Retention. *International journal of environmental research and public health*, 17, 1-14. 10.3390/ijerph17061920.
- Sadath, L. (2013). Data Mining: A Tool for Knowledge Management in Human Resource. 02(6), pp. 154-159. <http://www.ijitee.org/attachments/File/v2i5/E0702042413.pdf>
- Saha, N., Gregar, A., & Saha, P. (2017). Organizational Agility and HRM Strategy: Do They Really Enhance Firms' Competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 323-334.
- Salgado, J. (2017). The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention. *Chapter 7 - Using Ability Tests in Selection*. Pp. 115-150
- Samson, D., Daft, R. L., & Donnet, T. (2017). *Fundamentals of Management with Student Resource Access 12 Months*. Cengage AU.
- Santos, S. A., & Mariano, A. M. (2012). Da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas: Integração à Estratégia para garantir o crescimento Sustentável da Organização. Congresso Internacional de Administração (pp. 1-9). *Gestão Estratégica: Empreendedorismo e Sustentabilidade*.
- Santos, V. R., Monteiro, B., Martinho, F., Reis, I. P., & Sousa, M., J. (2018). Employer branding: The power of attraction in the EB Group. *Journal of Reviews on Global Economics* (7), 1-12.
- Saputra, F. (2021). Leadership, Communication, And Work Motivation In Determining The Success Of Professional Organizations. *Journal Of Law Politic And Humanities*, 1(2), 59–70.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. (5th ed.). Harlow: *Pearson Education Limited*.
- Schiemann, W.A. (2014). From talent management to talent optimization. *J. World Bus*, 49, 281–288.
- Seaborn, K., & Fels, D. I. (2014). Gamification in theory and action: *A survey*. *International Journal of Human Computer Studies*, 74, 14–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2014.09.006>
- Seeck, H. & Diehl, M. (2017). A literature review on HRM and innovation- taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (6), 913-944.
- Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2016). Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. *2016 IEEE Congress on Evolutionary Computation*

(CEC), 5309–5316.

Shikweni, S., Schurink, W., & Wyk, R. (2019). Talent management in the south african construction industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(0), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1094>

Shokry, O. & Elsayed, M. & Dyer, R. & Sharifi, H. (2019). Title: Towards a theoretical framework for gamification as complementary capabilities.

Shokry, O. & Sharifi, H. & Dyer, R. (2019). Title: Gamification as Complementary Capabilities - A Qualitative Study.

SHRM. (2012). SHRM HR Competency Model®.:http://www.shrm.org/HRCCompetencies/Documents/Competency%20Model%2011%20_10%201%202014.pdf

Shropshire, J., & Kadlec, C. (2012). Where are you going? A comparative analysis of job and career change intentions among USA it workers. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 17(2), 1–20. <https://doi.org/10.1002/job>

Silic, M., Marzi, G., Caputo, A., & Bal, P. (2020). The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. *Human Resource Management Journal*, 30, 260-277.

Silva, S. B., & Mahl, Á. C. (2018). Estratégias voltadas para retenção de talentos em pequenas empresas. *Anuário Pesquisa e Extensão UNUOESC São Miguel Do Oeste*, 1–16. Disponível em <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/apeusmo/article/view/17028/0>

Simon, H. (1996). “The Sciences of the Artificial.” <https://www.mendeley.com/import/> (June 26, 2015).

Simon, H. (1996). The sciences of the artificial. Retrieved June 26, 2015, from <https://www.mendeley.com/import/>

Sivathanu, B., & Pillai, R. (2019). Technology and talent analytics for talent management – a game changer for organizational performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 28, 457-473.

Sousa, N., & Calmeiro, P. (2022). Gestão de Talento: Atrair, Desenvolver e Reter Talento na Era Digital.

Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., et al., (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2): 25–42.

- Stankeviciute, Z; Savaneviciene, A. (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability* 10, 4798.
- Steil, A. V., Penha, M. M. & Bonilla, M. A. M. (2016). Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão de literatura. *Rev. Psicol., Organ. Trab. [online]*, vol.16, n.1 pp. 88-102 Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572016000100008&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 1984-6657.
- Stone, D., Deadrick, D., Lukaszewski, K., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231.
- Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15-21
- Takeda, H., Takeda, H., Veerkamp, P., Veerkamp, P., Tomiyama, T., Tomiyama, T., Yoshikawa, H. (1990). *Modeling Design Processes. AI Magazine*, 11(4), 37–48. <http://doi.org/10.1609/aimag.v11i4.855>
- Tanwar, K. & Prasad, A., (2017), ‘Employer brand scale development and validation: A second-order factor approach’, *Personnel Review* 46(2), 389–409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3), 186S-206S. doi: 10.1177/0972150916631214
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.
- Tatoglu, E., Glaister, A., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278-293.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997.). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509: AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.

- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Lisboa [etc.]: McGraw-Hill, D.L. 1998. – XVIII, 237 p.; 25 cm. - ISBN 972-773-001-9
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2017). *Human Resource Management*, 10^a ed., Prentice Hall Europe.
- Travassos, G., Biolchini, J., Mian, P., & Natali, A. (2007). Revisões Sistemáticas Aplicadas a Engenharia de Software. *System Engineering and Computer Science Department COPPE/UFRJ*, Technical Report ES.
- Turner, P., Glaister, A., & Al Amri, R. (2016). Developing Talent Strategies: Research Based Practice in Oman. *International Journal of Human Resource Development: Practice, Policy & Research*, 1(1),53-64
- Ulrich, D. (2008). The talent trifecta. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 22(2).
- Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: Individuals, organizations, and leadership. *Human Resource Development International*, 17(1), 1-9.
- Ulrich, D. (2020). How to Increase the Impact of Your Talent Initiatives. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/how-increase-impact-your-talent-initiatives-dave-ulrich/>
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2012) What is talent? *Lead. Lead.* 2012, 63, 55–61, doi:10.1002/ltl.20011.
- Uren, L. (2011). What talent wants: the journey to talent segmentation, *Strategic HR Review*, 10(6), 31-37.
- Vaishnavi, V., & Kuechler, W. (2004). Design Research in Information Systems. *Ais*, pp. 1–45.
- Vaishnavi, V., & Kuechler, W. (2015). *Design Science Research Methods and Patterns: Innovating information and communication technology*, CRC Press.
- Vala, J. (2009). A análise de conteúdo. In A. Silva, & J. Pinto (Org.), *Metodologia das ciências sociais* (pp. 101-128). *Porto: Edições Afrontamento*.
- Van Aken, J. E. (2004). Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules. *Journal of Management Studies*, 41(2), 219–246. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00430.x>
- Van der Sluis, L. E. (2018). Activate Talent: Capture the full potential towards common goals. *Journal of Contemporary Research in Management, Coimbatore* Vol. 13. 1-10.
- Veloso, A. (2007). O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional.

Dana.

- Vieira, F., & Varão, S. (2010). Metodologia e políticas de intervenção em gestão de competências. In M. Ceitil (Ed.), *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (1st ed., pp. 131–179). Lisboa: Edições Sílabo.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vohs, K. D., Baumeister, R. F., & Ciarocco, N. J. (2005). Self-Regulation and Self-Presentation: Regulatory Resource Depletion Impairs Impression Management and Effortful Self-Presentation Depletes Regulatory Resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(4), 632–657. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.4.632>
- Wang, S., Wan, J., Li, D. and Zhang, C. (2016). Implementing Smart Factory of Industrie 4.0 : An Outlook, *International Journal of Distributed Sensor Networks* 6 (2) 1-10
- Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development*
- Wieringa, R. J. (2014). *Design Science Methodology for Information Systems and Software Engineering*. Springer.
- Williamson, D. (2011). Talent management in the new business world: How organizations can create the future and not be consumed by it. *Human Resource Management International Digest*, 19(6), 33-36.
- Wilson, W. L., & Arendale, D. R. (2011). Peer educators in learning assistance programs: Best practices for new programs. *New Directions for Student Services*, 133(133), 41–53. <https://doi.org/10.1002/ss>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Wood, G., & Bischoff, C. (2020). Challenges and progress in integrating knowledge: cases from clothing and textiles in South Africa. *J. Knowl. Manag.*, 24, 32-55.
- Wortley, D. (2014). Gamification and geospatial health management. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 20(1), 012039. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/20/1/012039>
- Zonato, J., Pavan, N., & Nardi, A. (2015). O Impacto da Tecnologia na Gestão de Recursos Humanos. *Revista Científica Eletrônica UNISEB*, 5(5), 104–117.

Referências Bibliográficas Web

A Conceptual Model of Architecture Description, ISO/IEC/IEEE 42010:2022 , consultado em Fevereiro de 2023.

AICEP (2022), Sobre Portugal, consultado em Maio de 2022.

B-on (2021), Biblioteca de conhecimento online, consultado em Junho e Julho de 2021.

B-on (2021), Missão e objetivos, consultado em Setembro de 2021.

Barros, C. (2017). Gestão integrada de talento: da atração à retenção - por Carlos Sezões (Partner da Stanton Chase Portugal). RH Magazine: Consultado em 17 de janeiro de 2021, de Conference Board Survey C-Suit Challenge (2020), The CEO View of Risks and Opportunities in 2020, consultado em Março de 2021.

DEC-UC (2017), Pesquisa em base de dados bibliográficas, consultado em Junho de 2021.

DN (2019), Salário já não é tudo para segurar jovens talentos no mercado de trabalho, consultado em Janeiro de 2021.

Expresso (2019), Quem paga a fatura da reconversão profissional?, consultado em Janeiro de 2021.

EY (2020), Motivação de geração em geração, consultado em Agosto de 2021.

Hays (2021), Guia do Mercado Laboral em Portugal, consultado em Janeiro de 2021.

Hipersuper (2018), Portugal abaixo da média Europeia no índice de satisfação com o mercado de trabalho, consultado em Janeiro de 2021.

INE (2021), População Residente, consultado em Agosto de 2021.

INE (2022), Índices de Volume de Negócios, consultado em Maio de 2022.

Instituto Português Qualidade, Norma Portuguesa Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos (NP 4427, 2004, consultado em Fevereiro de 2023.

ManpowerGroup (2021), Talent Shortage 2021, consultado em Maio de 2022.

Observador (2018), Empresas, vocês não vão encontrar gente suficiente para contratar, consultado em Agosto de 2021.

OMG (2013), Business Process Model and Notation Version 2.0.2, consultado em Maio de 2022.

Pordata (2019), Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão, consultado em Setembro de 2021.

Pordata (2021), Empresas total, Consultado em Janeiro de 2021.

Pordata (2022), Empresas, total e por setor de atividade económica, consultado em Maio de 2022.

Pordata (2022), Pessoal ao serviço nas pequenas e médias empresas, consultado em Maio de 2022.

Pordata (2022), Volume de negócio das PME, total e por dimensão, consultado em Maio de 2022.

Portdata (2022), VAB nas PME, total e por dimensão, consultado em Maio de 2022.

Randstad Workmonitor Global Report (2019), Global report Randstad workmonitor Q4 2019, consultado em Agosto de 2021.

Researchgate (2021), Discovery scientific knowledge and stay connected to the word of science, consultado em Junho e Julho de 2021.

RHMagazine (2019), Portugueses querem novas competências, ser reconhecidos pelo trabalho, work-life balance e boa relação com os colegas, consultado em Janeiro de 2022.

Robert Waktors (2020), Impacto do COVID19 na vida profissional, consultado em Maio de 2022.

World Economic Forum, Jobs of Tomorrow Mapping Opportunity in the New Economy (2020), consultado em Fevereiro de 2023.

World Economic Forum, The Future of jobs (2020), consultado em Fevereiro de 2023.

World Economic Forum, Towards a rekillling revolution – a future of jobs for all (2020), consultado em Fevereiro de 2023.

XI Conferência internacional de Investigação e Intervenção em Recursos Humanos (2023), Conferência, consultado em Março de 2023.

ANEXOS

ANEXO 1: AS 19 PRINCÍPAIS PREOCUPAÇÕES DOS CEOs GLOBAIS

O Anexo 1 apresenta os 19 fatores de preocupação interna nas organizações, um estudo realizado a 1520 executivos dos quais 740 são CEO's internacionais.

INTERNAL HOT-BUTTON ISSUES	CEOs						Non-CEOs
	Global	USA	Europe	Latin America	China	Japan	C-Suite
Attraction and retention of top talent	1	1	1	1	1	2	1
Create new business models because of disruptive technologies	2	2	2	3	3	4	2
Create a more innovative culture	3	5	3	2	4	3	3
Develop "Next Gen" leaders	4	3	5	5	T-6	1	4
Cost reduction	5	6	4	7	T-6	8	5
Data analytics/data collaboration	6	4	10	6	8	10	6
Volatility in cash flow	7	T-10	7	8	5	T-16	11
Better alignment of compensation and incentives with business strategy	8	8	14	9	2	7	9
Manage mergers and acquisitions	9	7	6	11	12	13	7
Build a more inclusive culture	10	9	11	14	T-13	5	8
A more effective performance measurement system for employees	11	T-15	9	10	9	9	10
Wage inflation	12	17	8	17	T-10	T-11	15
Redistribute work between humans and machines	13	14	16	12	T-10	T-11	13
Workforce diversity	14	T-10	12	16	T-16	6	16
Data privacy	15	13	15	15	15	T-16	12
Implement equal pay for equal work	16	19	13	4	19	T-16	14
Labor regulations	17	18	17	13	T-13	T-14	18
Other	18	12	18	18	T-16	T-14	17
Provide healthcare benefits for employees	19	T-15	19	19	T-16	19	19
	N=740	N=123	N=162	N=188	N=89	N=112	N=780

Nota. (Conference Board Survey C-Suit Challenge, 2020).

ANEXO 2: LISTA DE ARTIGOS PARA ANÁLISE SLR

No Anexo 2 apresentamos a lista dos 30 artigos consultados para análise da SRL com o objetivo de sintetizar as informações dos artigos. Criámos um ficheiro com as seguintes categorias: (i.e., Título: identificação do título em relação ao objeto de estudo, Ano: Identificação do ano da realização do estudo, Publicação: Identificação das revistas científicas dos artigos que integram a amostra, Autores: identificação dos autores do estudo e Palavras-chave: Identificação das palavras-chave do estudo).

#	Título	Ano	Publicação	Autores
[1]	A Qualitative Investigation on Combined Effects of Distant Leadership, Organisational Agility and Digital Collaboration on Perceived Employee Engagement	2020	Leadership & Organization Development Journal	Ronald Busse, Georg Weidner
[2]	Bridging the Generational Gap in the Hospitality Industry: Reverse Mentoring—An Innovative Talent Management Practice for Present and Future	2019	Sustainability	Laura Cismaru, Ray Iunius
[3]	Employees Management: Evidence from Gamification Techniques	2018	Montenegrin Journal of Economics	Saima Hussain, Sarah Qazi, Rizwan Raheem Ahmed, Dalia Streimikiene, Jolita Vveinhardt
[4]	Serious Games and Gamification in the Corporate Training Environment: a Literature Review	2019	Association for Educational Communications & Technology	Kristi Larson
[5]	Technology and talent analytics for talent management – a game changer for organizational performance	2019	International Journal of Organizational Analysis	Brijesh Sivathanu, Rajasshrie Pillai
[6]	The Future of Employee Engagement: Real-Time Monitoring and Digital Tools for Engaging a Workforce	2019	International Studies of Management & Organization	Jennifer R. Timothy C. Lisk Burnett
[7]	A Review of the Role of Marketing in Recruitment and Talent Acquisition	2019	International Journal of Management, Accounting and Economics	Ahmad Alashmawy, Rashad Yazdanifard
[8]	Employer branding through crowdsourcing: understanding the sentiments of employees	2020	Journal of Indian Business Research	Neerja Kashive, Vandana Tandon Khanna, Manish Naresh Bharthi

#	Título	Ano	Publicação	Autores
[9]	Engaging Employees Through Employer Brand: An Empirical Evidence	2019	Management and Labour Studies	Jaya Bhasin, Shahid Mushtaq, Sakshi Gupta
[10]	Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: mediating effect of person–organization fit	2019	Industrial and Commercial Training	Poonam Chawla
[11]	Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees	2020	Sustainability	Patricial Alves, Vasco Santos, Isabel Pinto dos Reis, Filipa Martinho, Domingos Martinho, Marta Sofia Mota Correia Sampaio, Maria José Sousa, Manuel Au-Young Oliveira
[12]	Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention	2018	Industrial and Commercial Training	Deepika Pandita Sampurna Ray
[13]	The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance	2020	Sustainability	Riham Al Aina, Tark Atan
[14]	Big Data and Predictive Analytics and Manufacturing Performance: Integrating Institutional Theory, Resource-Based View and Big Data Culture	2019	British Journal of Management	Rameshwar Dubey, Angappa Gunasekaran, S. J. Childe, Constantin Blome, Thanos Papadopoulos
[15]	Challenges and progress in integrating knowledge: cases from clothing and textiles in South Africa.	2019	Journal of Knowledge Management	Geoffrey Wood, Christine Bischoff
[16]	Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration.	2019	Human Resource Management	Katharina Harsch, Marion Festing
[17]	Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firm: An organizational perspective.	2019	Journal of Advances in Management Research	Debarun Chakraborty, Wendrila Biswas
[18]	Influence of Knowledge Management Practices on Entrepreneurial and Organizational Performance: A Mediated-Moderation Model	2020	Frontiers in Psychology	Cai Li, Sheikh Farhan Ashraf, Fakhar Shahzad, Iram Bashir
[19]	Resource orchestration and dynamic managerial capabilities: focusing on sales managers as effective resource orchestrators	2018	Journal of Personal Selling & Sales Management	Vishag Badrinarayanan, Indu Ramachandran, Sreedhar Madhavaram

#	Título	Ano	Publicação	Autores
[20]	Strategic human resource development: towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities	2016	Human Resource Development International	Thomas N. Garavan, Valerie Shanahan Ronan Carbrery, Sandra Watson
[21]	The behavioral model logic: a micro-level examination of competitive strategies, HR practices and employee outcomes.	2020	Personnel Review ahead-of-print	Fiona Edgar
[22]	A Review on Gamification and its potencial to motivate and engage employees and customers	2017	International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development	Anchal Gupta, Gomathi Dr.S
[23]	Can Gamification Intervention Improve Engagement, Performance Efficiency	2020	Journal of Advanced Science and Technology	Prasad KDV, M Mruthyanjaya Rao
[24]	Conceptualizing the role of gamification in contemporary enterprises	2020	IEEE Access	Mohammad Fathian, Hossein Sharifi, Elnaz Nasirzadeh
[25]	The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement	2019	Human Resource Management Journal 3	Mario Silic, Giacomo Marzi, Andrea Caputo, P. Matthijs Bal
[26]	Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations	2019	South African Journal of Economic and Management Sciences	Mark Bussin, Hugo Mouson
[27]	Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent	2020	Information (Switzerland)	Beatriz Monteiro, Isabel Pinto dos Reis, Vasco Santos, Marta Sofia Mota Correira Sampaio
[28]	Employer Branding - A Hottest Strategy to Retain Talents	2020	International Journal of Scientific & Technology Research	Bindhya. M.S, P.N.Harikumar
[29]	Gamification as Complementary Capabilities - A Qualitative Study	2019	Gamification in organisations	Omar Khaled Shokry, H. Sharifi, Ronald Dyer
[30]	Towards a Theoretical Framework for gamification as complementary capabilities	2019	Gamification in organisations	Omar Khaled Shokry, Mohamed Elsayed, H. Sharifi, Ronald Dyer

Nota. Elaboração Própria.

ANEXO 3: SUB-CONCEITOS POR CONCEITO CIENTÍFICO

No Anexo 3 apresentamos as palavras-chave dos 30 artigos resultantes da SLR e as que estão assinaladas são as que o tema de Tese mais se relaciona. Com o objetivo de sintetizar as informações dos artigos, criámos um ficheiro com as seguintes categorias: (i.e., Conceito: identificação do conceito científico, Sub-conceitos: Identificação dos sub-conceitos do conceito, Palavras-chave: Identificação das palavras-chave do estudo, Artigo: Identificação do artigo onde foi recolhida as palavras-chave e Autores: Número total de artigos consultados por subárea).

Conceitos Científicos	Sub-conceitos	Palavras-chave	Artigo	Total
<i>Employer Branding</i>	<i>Communication</i>	<i>attract and engage new hires, attracting and retaining, attracting the right talent, best talent attracted and selected, better image and reputation, brand image and sentiments, brand image as unique employer, business environment, communicating the value proposition, company reputation, culture, employees regarding an employer’s image, employees say, think, and communicate, identifies with the organization, image and communication, mission, vision and values online employer branding platform, purpose, right talents, reputation and communication, retain top-performing staff, retaining current employees.</i>	[7] [8] [10] [11] [22] [26] [27] [28]	8
	<i>EB Strategy</i>	<i>attract and engage new hires, attracting the right talent, attracting, retaining and managing talent, attraction and retention talents, best talent attracted and selected, brand image as unique employer, business impact, competitive advantage, digital technologies, EB attributes, EB control cycle, EB dimensions, EB engagement, EB intelligence, EB policies, EB practice, EB proposition, effect of person-organisation, engaging prospect talents, evolution and progress of the business, modern recruitment process, organization brand, organizational culture, policies and be aware of the factors, potential and motivation, reputation level, retain and attract talent, retain staff, retain talents, retaining current employees, retention of employees, retention of talent, talent space, talent recruitment and retention phase, talented professionals, talented workforce, work environment.</i>	[7] [8] [9] [12] [13] [14] [22] [26] [27] [28]	10

Conceitos Científicos	Sub-conceitos	Palavras-chave	Artigo	Total
	<i>Employer Value Propostion (EVP)</i>	<i>attract and engage new hires, attracting the right talent, attracting, retaining and managing talent, attraction and retention talents, brand ambassadors, brand value emerged, career development, career management, company reputation, compensation and benefits, compensation expectations, compensation policy, creative work environment, development programme, employer value propositions (EVPs), engaged workforce, engaging prospect talents, feedback, feelings of employees, former employees, interest, learning, organizational commitment, performance appraisal, practices for retaining employees, retention activities, retention of employees, retention of talent, reward systems, salary package, sentiment analysis, social, staff retention, talent management practices, training, value, top-performing employees, work experience, workers expectations work–life values, workplace autonomy.</i>	[7] [8] [9] [10] [11] [12] [13] [26] [27] [28]	10
<i>Dynamic Capabilities</i>	<i>Knowledge Management</i>	<i>collective knowledge, effective knowledge management, external and internal knowledge, implicit knowledge, informal knowledge, innovative knowledge management, interactive knowledge, knowledge capabilities and sharing, knowledge management practices, knowledge-based, organizational performance, sharing and creating knowledge, successful knowledge integration, valuable knowledge, worker skills and knowledge.</i>	[15] [16] [18] [19] [30]	5
	<i>Organizational Agility</i>	<i>adoption, agile organizations, agility, collaborative, company-specific agility needs, competitive advantage, empower the organization, enhance productivity, facilitate collaboration, goal oriented, increasing performance, innovation, leveraging organizational resources and capabilities, long-term behavioral, opportunity recognition, organizational capabilities, organizational performance, problem-solving ability, quality and innovation environments, resource orchestration, resource-based theory, short-term solution, stimulate innovation, teamwork, technology, training and development, workplace environment.</i>	[15] [16] [17] [19] [20] [29] [30]	7
	<i>Resource Based View</i>	<i>big data capability, building capabilities, capabilities of workforce, capability affects, cognitive capabilities, competitive dynamism and organizational slack, develop performance, development of capabilities, dynamic firm environments,</i>	[14] [15] [16] [17] [18] [19] [20] [21] [29] [30]	10

Conceitos Científicos	Sub-conceitos	Palavras-chave	Artigo	Total
		<i>dynamic managerial capabilities, employees behaviours, HR planning programs, HR practice dimensions, HRM system, human basic core drives, human capital efficiency, human resource capacities, individual, human resource scalability capability, human-centric, increasingly dynamic, individual capabilities, internal capabilities and resources, key human resources, learning, leveraging organizational resources and capabilities, managing people, organizational capabilities, organizational capability for change and innovation, organizational culture, organizational learning capability, performance outcomes, predictive analytics, required capabilities, skills, staffing plan and succession plan, strategic human resource development capabilities, talent deployment, talent management strategies.</i>		
<i>Gamification</i>	<i>Game Dynamics</i>	<i>feedback, gaining competitive, game dynamics, gamified HRM systems, gamified platform, gamified solution, gamified system, gaming activities, high-performing, human behavior, human desires, reverse mentoring, strategic HR management, talent pool.</i>	[2] [5] [16] [22] [24] [25] [29]	7
	<i>Game Mechanics</i>	<i>gaining competitive, game mechanics, gamified HRM systems, gamified platform, gamified solution, gamified system, gaming activities, gaming, high-performing, human behavior, human desires, psychological predisposition, strategic HR management, talent pool.</i>	[4] [5] [16] [22] [23] [24] [25] [29]	8
	<i>Gamification Techniques</i>	<i>aesthetics, behavioral change, cognitive, emotional and social domains, corporate training, digital collaboration tools, enterprises, facial expressions, gamification competence, game designed, game elements, gamified approach, gamified environment, gamified group, gamified workplace, internal organizational, intrinsic and extrinsic motivation, positive emotions, real-time experience, serious game, team building,, working environment.</i>	[1] [2] [3] [4] [6] [22] [23] [24] [25] [29]	10

Nota. Elaboração Própria.

ANEXO 4: DESIGN SCIENC RESEARCH

Paradigma do DSR

Entender os pressupostos teóricos que sustentam o método é importante para qualquer pesquisador.

Pressupostos	Descrição
Ontologia	O modo <i>Design Research</i> geralmente mantém, em comum com a visão positivista, que não há uma única realidade subjacente estável; no entanto, <i>Design Research</i> , por definição, muda o estado do mundo a partir da introdução de novos artefactos. A maioria dos pesquisadores de <i>Design Research</i> acredita em uma única realidade física subjacente estável, que restringe a multiplicidade de mundo-estado. A fase abdução de investigação científica do <i>design</i> na qual as leis físicas são provisoriamente compostas em uma configuração que irá produzir um artefacto, com o problema e pretensão de resolver a funcionalidade praticamente exige uma ciência natural – como a crença em um único, fixo no fundamento real.
Epistemologia	O pesquisador de <i>Design</i> aprende fatos e entende o que eles querem dizer por meio de um processo iterativo de construção e circunscrição. “Um artefacto é construído. Seu comportamento é o resultado de interações entre os componentes. As descrições das interações são informações e com o grau do artefacto se comporta de maneira previsível a informação é verdadeira. Seu significado é precisamente a funcionalidade que permite ao sistema composto (artefacto e usuário). O que significa é que ele faz”.
Axiologia	A comunidade do <i>Design Research</i> valoriza a verdade e a compreensão; mas, para além destas, a manipulação e o controle do meio ambiente também são valorizados. Relevância também está enfatizada. “A adição prática ou funcional a um órgão área do conhecimento, codificada e transmitida para a comunidade onde ele pode fornecer a base para uma maior exploração, pode ser exigido num projeto de sucesso”.
Metodologia	A metodologia utilizada pelos pesquisadores de <i>Design</i> tende a ser dualista na natureza. Durante a fase de concepção e de construção, a metodologia pode ser

Pressupostos	Descrição
	caracterizada como “um processo criativo que envolve a geração de novos pensamentos e saltos imaginativos para possibilidades futuras”. Durante a fase de avaliação, uma variedade de técnicas, tanto quantitativas como qualitativas, podem ser usadas para medir a eficácia e o impacto do artefacto.

Nota.: Vaishnavi e Kuechler (2005) e Manson (2006)

Framework DSR

Ambiente

Assenta na envolvente do problema e pelo interesse da investigação. É composto por pessoas, organização e tecnologias. Os objetivos, tarefas, problemas e oportunidades definem quais as necessidades e estas são analisadas e avaliadas juntamente com a estratégia, cultura e processos da organização. As três vertentes definem o "problema de pesquisa". Neste ponto, deve-se enquadrar as atividades de pesquisa às necessidades da parte interessada garante a relevância da pesquisa.

Ciclo de Relevância

Faz o levantamento de requisitos endereçados na investigação aplicados às necessidades e problemas manifestados pelos *Stakeholders* e/ou identificados no estudo organizacionais. Também define os critérios de aceitação para a avaliação dos resultados de investigação. Os resultados no ambiente real determinam que iterações são relevantes e necessárias para o projeto de DS. A construção de um artefacto é um processo iterativo que evolui à medida que o conhecimento é consolidado e formalizado, significa que numa fase inicial poderá apresentar-se incompleta, com falhas em termos de funcionalidades ou se está mesmo incorreto, todavia a tendência será para a sua consolidação de forma a modelar os aspetos relevantes do modelo.

Base de conhecimento

Composta por Fundamentos e Metodologias. Pesquisas anteriores e resultados referência fornecem teorias, estruturas, instrumentos, construções, modelos, métodos e instanciações fundamentais usados na atividade de construção de um estudo de pesquisa. As metodologias fornecem diretrizes usadas na atividade de avaliação. O rigor é alcançado aplicando adequadamente os fundamentos e metodologias existentes.

Ciclo de Rigor

Pretende fornecer conhecimento útil para o projeto de investigação a fim de garantir a sua inovação na construção de artefactos. Para a pesquisa ser rigorosa é necessário identificar as fontes. A pesquisa em DS é fundamentada em ideias e conceitos extraídos com base em sólido conhecimento e na aplicação de teorias e métodos para a construção e avaliação do artefacto. A construção do artefacto inicia-se pelo estudo de oportunidades e/ou sugestões, nomeadamente em experiências e nos resultados adquiridos durante a pesquisa.

Ciclo de Design

Design é considerado o coração de qualquer projeto de investigação e este ciclo repete-se em toda a fase de construção do artefacto, através de *feedback* ou mecanismos de avaliação, durante a iteração do DSR, o envolvimento e participação do utilizador (i.e., ator) é assumido como um requisito para a qualidade do resultado. Durante a realização do projeto é importante compreender a dependência dos três ciclos e efetuar um equilíbrio no esforço investido na construção e na avaliação do artefacto. As atividades de design compreendem as atividades de “construir” e “avaliar”, ao longo das várias iterações).

Artefacto e a sua Aplicação na investigação em DSR

Na fase inicial da identificação do problema, deve-se reunir um conjunto de problemas práticos e teóricos e o artefacto que podem ser gerados como solução. O propósito é mitigar uma solução específica de acordo com o contexto ou organização, apresentado o conhecimento obtido através de métodos e técnicas de uma determinada classe de problemas.

Tipos de Artefacto

Tipos de Resultados da DSR	
Constructos ou Conceitos	Descreve os problemas dentro de sector ou do mercado e especificam as respetivas soluções e são usados para descrever e pensar sobre as tarefas que são valiosas para os investigadores.
Modelos	É considerado representações da realidade, situações como o problema e soluções. Pode ser visto como uma descrição que foca na sua utilidade e não na sua adesão, embora possa ser impreciso ele tende a representar a estrutura da realidade para ser considerado uma representação útil.

Tipos de Resultados da DSR	
Método	É um conjunto de passos que ajuda a desempenhar uma tarefa específica, os passos são baseados nos artefactos constructo e na procura de soluções. Os métodos são as criações típicas das pesquisas em <i>Desing Science</i> , procura favorecer a transformação dos sistemas, utilizados para traduzir um modelo ou representação em curso para a resolução de um problema.
<i>Instantiation</i>	A Instanciação é a realização de um artefacto em seu ambiente, pretende informar como se implementa ou utiliza determinado artefacto num determinado contexto e quais os seus resultados. Após a operacionalização dos constructos, modelos e métodos, pretende-se demonstrar a efetividade e o benefício da produção de um artefacto num ambiente real e demonstrar a viabilidade e a eficácia dos modelos e métodos que elas contemplam.

Nota.: Manson (2006, p. 161).

Formas de Avaliação

Métodos Propostos	
Observacional	Estudo de Caso: estudar o artefacto existente no ambiente. Estudo de Campo: monitorizar o artefacto em diversos projetos.
Analítico	Estatística: analisar o artefacto pelas estatísticas. Arquitetura: estudar o artefacto na arquitetura técnica do sistema. Otimização: demonstrar as propriedades inerente ao artefacto ou então demonstrar os limites do comportamento do artefacto. Dinâmica: estudar o artefacto durante o seu uso.
Experimental	Controlado: analisar o artefacto em ambiente controlado. Simulação: analisar o artefacto com dados artificiais.
Teste	Funcional: testar as interfaces do artefacto e identificar falhas e defeitos. Estrutural: realizar testes de métricas durante a implementação do artefacto.
Descritivo	Argumento Informado: utilizar a informação para construir um artefacto. Cenários: construir cenários detalhados para demonstrar a sua utilidade.

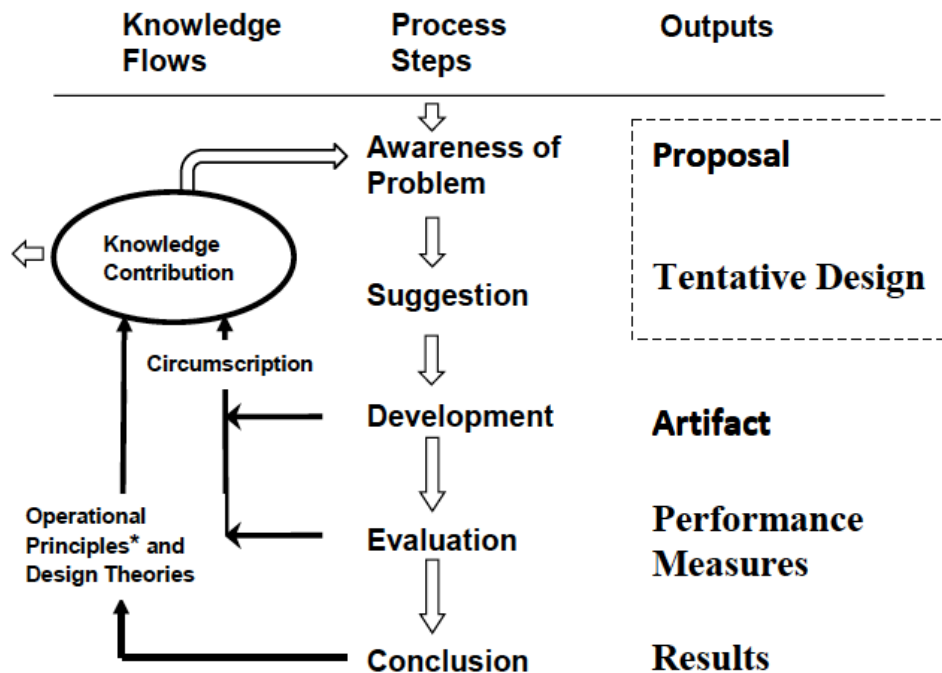
Nota. a. R. Hevnet et al., (2004).

Primeiro processo de construção em DS

Para (Simon, 1996) a ciência natural refere-se a um conjunto de conhecimentos sobre uma classe de objetos e/ou fenômenos do mundo. Para o mesmo autor os artefactos são considerados artificiais porque foram concebidos pelo homem, são discutidos durante a sua conceção, com o propósito de se adaptarem a um determinado objetivo e que envolve três elementos: o propósito ou objetivo, o carácter do artefacto e o ambiente em que ele está envolvido.

Uma das primeiras abordagens à formalização de um método para o desenvolvimento de pesquisas assente na vertente do *design* foi o modelo designado por *DesiOVERgn Cycle* (Takeda et al., 1990; March & Smith, 1995; Vijay Vaishnavi & Kuechler, 2004). O método proposto por (Vaishnavi & Kuechler, 2004) apresenta cinco etapas para explicar o processo de construção DSR.

O primeiro processo de construção em DS é apresentado em cinco atividades. **1)** Conscientização do Problema (*awareness of problem*) deve identificar e compreender o problema, **2)** Sugestão (*suggestion*) deve apresentar soluções possíveis para o problema, **3)** Desenvolvimento (*development*) de um artefacto, pretende resolver o problema em questão, **4)** Avaliação (*evaluation*) verificar se o artefacto corresponde às necessidades do estudo ou então volta ao início do processo e compreende melhor o problema e melhora o artefacto e **5)** Conclusão (*conclusion*) apresenta os resultados alcançados.



Nota. Takeda et al., (1990) Design Cycle.

Critérios do Método DSR

Dimensões	Descrição
Design como Artefacto	A pesquisa em <i>Design Science</i> deve produzir um artefacto viável, na forma de construtor ou conceitos, modelos, métodos e uma instanciação.
Relevância do problema	O objetivo da pesquisa fundamentada em DSR é desenvolver soluções baseadas em tecnologia para problemas importantes e relevantes na gestão.
Avaliação do Design	A utilidade, qualidade e eficácia do artefacto deve ser rigoroso demonstrada por métodos de avaliação bem executados.
Contribuições do Design	Uma pesquisa em DSR deve promover soluções testadas nas áreas específicas dos artefactos desenvolvidos em design e/ou metodologias de design.
Rigor da Pesquisa	A pesquisa de <i>Design Science</i> é baseada em métodos rigorosos tanto na construção como na avaliação dos artefactos.
Design como um processo de pesquisa	A procura por um artefacto eficaz exige a utilização de meios que esteja disponível para alcançar o objetivo desejado.
Comunicação da Pesquisa	A pesquisa em DSR deve ser apresentada para tanto para o público ligado à utilização da tecnologia como da gestão.

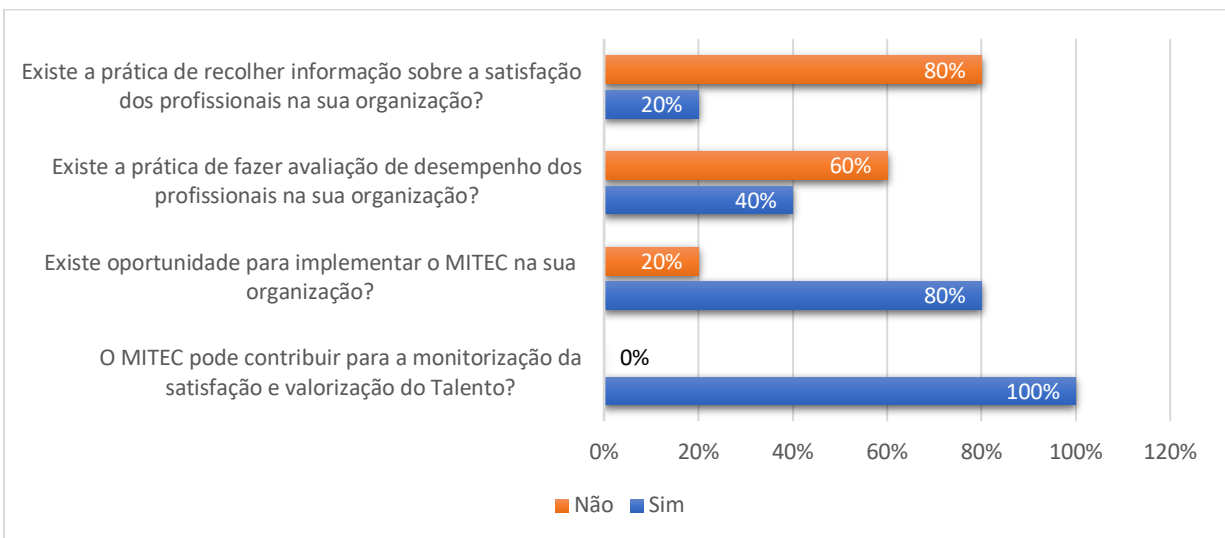
Nota. Lacerda, Dresh, Proença & Antunes Júnior, (2013)

ANEXO 5: RESULTADOS DAS 5 ENTREVISTAS INICIAIS

A partir dos resultados é possível verificar algumas visões em relação à pertinência do modelo e da importância da monitorização da satisfação e valorização do Talento, o que reforça a pertinência desta pesquisa científica.

Posição	Dificuldade
1º	Organização com recursos humanos e financeiros limitados
2º	Não dispõem de uma política de acompanhamento de Talento
3º	Ausência de pessoas e/ou ferramentas para motivar o Talento ou de suporte ao GRH
4º	Quem faz esse acompanhamento é o gestor da organização e fica para último plano
5º	Não têm como avaliar qual o impacto do talento no negócio como na organização.
6º	Organização só se preocupa com o cliente e vendas
7º	Seria bom contratar uma organização externa para fazer essa avaliação

Nota. Elaboração Própria.



Nota. Elaboração Própria.

ANEXO 6: MÉTODOS MISTOS – MODELO QUIVY E VAN CAMPENHOUDT

De acordo com Quivy e Van Campenhoudt (1998), o investigador ao escolher uma abordagem metodológica, numa primeira instância precisa saber o que evitar: a) “gula livresca ou estatística” através de leitura de diversos artigos e livros, selecionados através de um método científico, revisão sistemática que tem como objetivo fazer uma revisão da literatura no sentido de identificar, qualificar e mapear as evidências encontradas relativas a uma questão, de forma “clara, bem definida, apropriada e relevante para os resultados”, desenvolvida em 8 passos (Boland, Cherry & Dickson, 2014), b) “A passagem às hipóteses”, antes de começar a recolher dados, refletir e formular quais as hipóteses e objetivos do projeto de investigação e c) “A ênfase que obscurece” “investigador precisa a todo o custo evitar exprimir-se de forma pomposa e ininteligível, fazendo notar-se no seu projeto de investigação uma ambição desmedida e muita confusão, acabando por originar que o próprio investigador se perca a si próprio” (Quivy & Van Campenhoudt, 1998, p. 20-24), ou seja, o investigador precisa ser claro, objetivo e realista nos propósitos da sua investigação.

Segue-se uma apresentação das diferentes etapas com o objetivo de mostrar a restante estrutura metodológica. A primeira etapa, “A Pergunta de partida”, significa começar a desenvolver o trabalho. Nesta fase existe a preocupação de começar a formular o projeto, e ir evoluindo lado a lado de acordo com o conhecimento adquirido, o que implica alterar, evoluir e aceitar as incertezas que surgem durante o seu desenvolvimento. O investigador em primeira instância precisa escolher qual o fio condutor da investigação e começar a estruturar o conhecimento com coerência. Toda a investigação realizada pretende chegar a uma pergunta de partida. A pergunta precisa satisfazer três condições: Clareza (i.e., ser precisa e concisa); Viabilidade (i.e., ser realista, unívoca e concisa quanto possível); Relevância (i.e., ser explicativa, elucidativa e normativa, de forma a entender como se enquadra a pergunta de partida nesta investigação) (Quivy & Van Campenhoudt, 1998, p. 31-39).

A segunda etapa, “A Exploração”, como proceder na obtenção da qualidade de informação, de forma a desenvolver a problemática da investigação. Nesta fase da investigação procede-se à leitura e sistematiza-se a informação dos dados obtidos e em paralelo realiza-se entrevistas exploratórias ou contactos informais de forma complementar na procura/obtenção de dados que ajudem o investigador no desenvolvimento de várias ideias ou pistas que lhe permitem ter uma visão clara sobre o assunto (Quivy e Van Campenhoudt, 1998, p. 49-51).

A terceira etapa, “O Problema de investigação ou problemática”, o investigador precisa ter a capacidade de se distanciar das informações recolhidas e ter uma visão sobre as principais ideias de forma a definir uma problemática relacionada com a pergunta de partida. A elaboração da problemática precisa ser estruturada em dois momentos, a) fazer um balanço dos diferentes pontos de vista sobre o assunto e refletir as suas implicações metodológicas para a investigação, b) desenvolver uma problemática, através da formulação dos principais pontos de referência da investigação, os conceitos e as ideias que inspiram a análise de forma a ser possível responder à questão inicial (Quivy & Van Campenhoudt, 1998, p. 89-103).

A quarta etapa, “Construção do modelo de análise”, a investigação traz perspetivas e pontos de vista que podem alargar a perspetiva de análise, ampliar o conhecimento, revelar diferentes facetas do problema e optar por uma problemática apropriada. Estas ideias novas devem ser exploradas o melhor possível para compreender o estudo, portanto é necessário conduzir o trabalho sistemático de recolha de dados através de observação ou experimentação do modelo em análise que confrontará as hipóteses com a realidade encontrada.

Após esta fase é importante definir um modelo conceptual. A construção de um sistema conceptual, é definido por conceitos, como também contribui para clarificar as hipóteses que respondem às questões que derivam da questão de partida da investigação que estão articulados entre si. Existem dois tipos de conceptualização, o método indutivo, “que parte da observação, segue uma lógica empírica e que a partir dele se constroem novos conceitos e novas hipóteses de investigação”. O método dedutivo, “a construção parte de um conceito como modelo de interpretação do fenómeno que tentamos confirmar ou negar na investigação” (Quivy & Van Campenhoudt, 1998, p. 109-144).

A sétima etapa, “Concluir a investigação”, em primeiro lugar, rever da questão de partida na sua formulação definitiva, apresentação das principais características do modelo de análise, apresentação do campo de observação, dos métodos utilizados e das observações efetuadas e comparação dos resultados esperados por hipótese e dos resultados obtidos mais uma revisão das principais interpretações das diferenças. Em segundo lugar, apresentação dos novos conhecimentos adquiridos com a investigação realizada, ver o objetivo da investigação e o que foi conseguido. Finalmente, estas conclusões podem abordar as linhas de ação sugeridas pelas análises e as perspetivas futuras em termos de investigação que ainda fica por fazer (Quivy & Van Campenhoudt, 1998, p. 243-247).

ANEXO 7: GUIÃO DA ENTREVISTA

Introdução a Tema

Agradeço desde já a sua disponibilidade em colaborar e informo que a entrevista vai ser gravada, apresento o âmbito deste estudo: Recolha de informação sobre VdT, sobre o que é um talento estratégico, formas de monitorizar o e como prevenir e mitigar o risco da perda, que serão analisados exclusivamente para validar o Modelo MITEC (*Monitoring Indicators of Talented Employees Career*).

Guião da Entrevista

I. Perguntas sobre o inquirido

- Há quantos anos se encontra na Organização?
- Qual é a sua área / departamento?
- Desde que entrou na organização, quais os principais marcos que a empresa alcançou?

II. Perguntas Âmbito da Investigação

- 1) Qual o seu entendimento sobre o que é um talento estratégico?
- 2) Que tipo de abordagens a empresa utiliza na RdT?
 - a. Método: instrumentos (e.g., utilizam alguma ferramenta de suporte na monitorização da satisfação do profissional) ou métodos (*employer branding*, ...)
 - b. Solicitar para esclarecer os instrumentos ou métodos referenciados
- 3) Qual é a expectativa da empresa ao elaborar uma estratégia de RdT?
- 4) Na sua opinião, o que leva as pessoas dentro da sua área profissional a abandonarem uma organização, ou uma organização similar à sua?
- 5) A empresa dispõe de instrumentos de monitorização do desempenho e progresso dos talentos na empresa?
 - a. De que forma avalia se o talento influencia a vantagem competitiva da empresa no mercado?
- 6) Quais são os indicadores que devem ser usados para verificar se a empresa dispõe de uma política de RdT?
 - a. Qual deve ser a frequência de monitorização desses indicadores?
 - b. Qual os alertas que devem ser despoletados em caso de haver risco de *Churn*?
- 7) Como é que a cultura da empresa incentiva a retenção dos talentos?

- 8) Como é feita a análise e acompanhamento da satisfação e bem-estar do talento?
 - a. Como é operacionalizado essa análise e acompanhamento?
 - i. Exemplo: existe algum um processo formalizado? Se sim solicitar uma breve descrição...
 - b. Existe alguém responsável por esse acompanhamento?
 - i. Exemplo: psicólogo (ou outro profissional de saúde e bem-estar), questões ético-profissionais
- 9) Existem mecanismos formais para o talento manifestar opinião sobre a sua satisfação e bem-estar na empresa?
 - i. Assegura o anonimato se houver necessidade?
 - ii. Esta abordagem pode originar oportunidades para reforçar o papel do responsável pelo acompanhamento do talento na empresa (i.e., também o que se pretende averiguar)
- 10) Quais as práticas de gestão de recursos humanos existentes na empresa?
- 11) De que forma a empresa está preparada para os novos paradigmas sobre o local de trabalho (e., teletrabalho, mobilidade, flexibilidade de horário)?
- 12) Apresentar sugestões sobre abordagens diferenciadoras que a GRH na empresa deveria adotar?

III. Questões finais

- 13) Na sua opinião, de que forma é que o mercado perceciona que uma organização está a reter os talentos?
 - i. quais os indicadores que poderiam ser uteis para avaliar a perceção?
- 14) Numa escala de [1, 5] como classificaria o interesse da organização em implementar um modelo de monitorização do risco da perda (i.e., *churn*) de talento?

Encerramento

Caso sinta que pretende acrescentar ou alguma resposta ou opinião sobre as questões em análise, pode fazê-lo.

Agradeço desde já a sua participação.

ANEXO 8: QUESTIONÁRIO SOBRE A PERTINÊNCIA DO MODELO MITEC

05/08/2021

Modelo MITEC (Monitoring Indicators of Talented Employees Career)

Modelo MITEC (Monitoring Indicators of Talented Employees Career)

Solicitamos a sua participação neste inquérito no âmbito do Doutoramento em Gestão pela Universidade Europeia, com o Tema: "Dinâmicas de Monitorização e Gestão de Talento".

O objetivo é recolher a opinião de colaboradores da Organização e validar a pertinência do modelo MITEC (Monitoring Indicators of Talented Employees Career) relativamente à vertente "Retenção Dinâmica de Talento" segundo 7 dimensões de análise.

O questionário demora menos de 10 minutos a responder. Os dados recolhidos serão trabalhados com rigor e idoneidade, salvaguardando o anonimato. A análise das respostas permitirá validar o enquadramento do Modelo MITEC, nomeadamente o seu contributo para a retenção do talento na organização, o modelo pretende ser uma ferramenta de monitorização de talento baseada no risco da perda (i.e., churn).

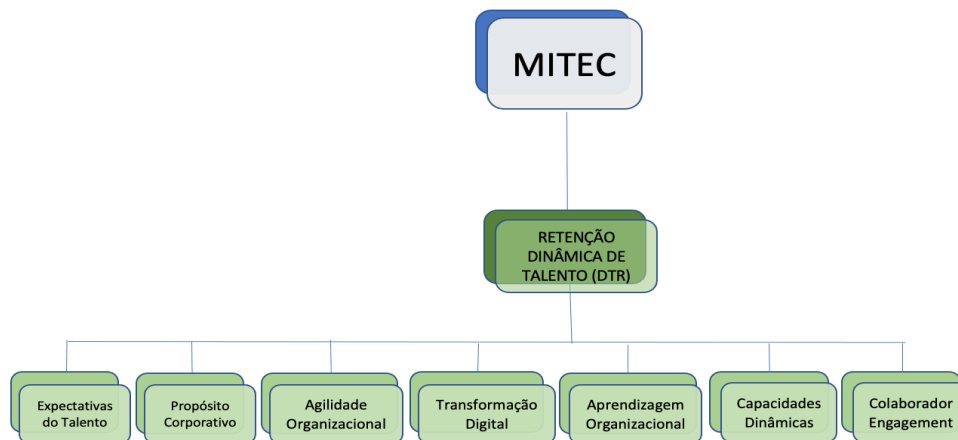
Qualquer dúvida ou questão poderá ser esclarecida via endereço de correios eletrónico.

Grato pela sua disponibilidade,

Ricardo Perpétuo - PhD Management Student
ricardo.perpetuo@gmail.com
Universidade Europeia - Portugal

* Required

Vista geral da Vertente Retenção Dinâmica de Talento



05/08/2021

Modelo MITEC (Monitoring Indicators of Talented Employees Career)

**Vertente Retenção
Dinâmica de Talento**

A vertente "Retenção Dinâmica de Talento" está estruturada em 7 dimensões de análise.

- Expectativas do Talento
- Propósito Corporativo
- Agilidade Organizacional
- Transformação Digital
- Aprendizagem Organizacional
- Capacidades Dinâmicas
- Colaborador Engagement

Objetivo: analisar a relevância destas dimensões pela comunidade empresarial.

1. Expectativas do Talento *

Gestão de expectativas do talento na organização. A organizacional dispõe de mecanismos para analisar e responder atempadamente às expectativas do talento

Mark only one oval per row.

	Nada Importante	Pouco Importante	Razoável	Importante	Muito Importante
Alinhado com os seus valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribui com o seu talento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estado de Saúde Emocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estado de Saúde Mental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estado de Saúde Física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compatibilizar vida pessoal e profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compromisso Profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Se não concorda com algum destes parâmetros ou tem outra sugestão, indique por favor?

Caso considere que algum dos parâmetros possa ser revisto ou dispõe de sugestões alternativas, solicitamos que indique de forma a poder ser considerado neste processo de melhoria continua do modelo MITEC.

3. Propósito Corporativo *

Cultura orientada para comportamentos sociais, comunidade e responsabilidade social, bem como para a valorização profissional em termos éticos e pessoais.

Mark only one oval per row.

	Nada Importante	Pouco Importante	Razoável	Importante	Muito Importante
Contribui para a Comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de responsabilidade ética e social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparência e Honestidade para os Talentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investe na Formação do Talento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coesão e Espírito Organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente de Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de integração do Talento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Se não concorda com algum destes parâmetros ou tem outra sugestão, indique por favor?

Caso considere que algum dos parâmetros possa ser revisto ou dispõe de sugestões alternativas, solicitamos que indique de forma a poder ser considerado neste processo de melhoria continua do modelo MITEC.

5. Agilidade Organizacional *

Capacidade da organização em responder de forma rápida e eficaz a mudanças no mercado de forma a reter os seus talentos.

Mark only one oval per row.

	Nada Importante	Pouco Importante	Razoável	Importante	Muito Importante
Objetivos claros e mensuráveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coaching & Mentoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança Transformacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordenação e dinamização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecimento e valorização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feedback sobre o desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação insttuional clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Se não concorda com algum destes parâmetros ou tem outra sugestão, indique por favor?

Caso considere que algum dos parâmetros possa ser revisto ou dispõe de sugestões alternativas, solicitamos que indique de forma a poder ser considerado neste processo de melhoria continua do modelo MITEC.

7. Transformação Digital *

Capacidade da organização em usar a tecnologia para flexibilizar e desmaterializar o local de trabalho, bem como a interação do talento com a organização

Mark only one oval per row.

	Nada Importante	Pouco Importante	Razoável	Importante	Muito Importante
Autonomia na execução da função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilidade do local de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência do Colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade em usar a tecnologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho em Equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adquirir Competência Digital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptação a desafios de software	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Se não concorda com algum destes parâmetros ou tem outra sugestão, indique por favor?

Caso considere que algum dos parâmetros possa ser revisto ou dispõe de sugestões alternativas, solicitamos que indique de forma a poder ser considerado neste processo de melhoria continua do modelo MITEC.

9. Aprendizagem Organizacional *

Capacidade de construir novo conhecimento e de se desenvolver profissionalmente.

Mark only one oval per row.

	Nada Importante	Pouco Importante	Razoável	Importante	Muito Importante
Aprendizagem Cooperativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fábricas de Aprendizagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participar Programas de Formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas de Autoconhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ferramentas de Elearning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reutilizar Conhecimento para o negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano de Sucessão do Talento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Se não concorda com algum destes parâmetros ou tem outra sugestão, indique por favor?

Caso considere que algum dos parâmetros possa ser revisto ou dispõe de sugestões alternativas, solicitamos que indique de forma a poder ser considerado neste processo de melhoria continua do modelo MITEC.

11. Capacidades Dinâmicas *

Capacidade de transformar processos ou recursos em estratégias de negócio para aumento da competitividade.

Mark only one oval per row.

	Nada Importante	Pouco Importante	Razoável	Importante	Muito Importante
Inovação no modelo de negócio,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabelecer novas Parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementação de Sistema de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aproveitar Criatividade do Talento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de Conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potenciar crescimento negócio digital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incorporar Conhecimento no seu negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Se não concorda com algum destes parâmetros ou tem outra sugestão, indique por favor?

Caso considere que algum dos parâmetros possa ser revisto ou dispõe de sugestões de alternativas, solicitamos que indique de forma a poder ser considerado neste processo de melhoria continua do modelo MITEC.

13. Colaborador Engagement *

Auscultar o nível de comprometimento e satisfação do talento com a empresa.

Mark only one oval per row.

	Nada Importante	Pouco Importante	Razoável	Importante	Muito Importante
Dinâmica e Promoção de Projectos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação com a Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compromisso com o seu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resiliência nos seus desafios profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a Imagem de marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

05/08/2021

Modelo MITEC (Monitoring Indicators of Talented Employees Career)

14. Se não concorda com algum destes parâmetros ou tem outra sugestão, indique por favor?

Caso considere que algum dos parâmetros possa ser revisto ou dispõe de sugestões alternativas, solicitamos que indique de forma a poder ser considerado neste processo de melhoria continua do modelo MITEC.

15. Recolha de feedback junto da comunidade

Caso disponha de sugestões para a organização poder recolher recomendações do colaborador, solicitamos a vossa contribuição. Por exemplo, ferramentas ou procedimentos para permitir à organização recolher informação junto do colaborador. (e.g., Portal, Workflow, Redes Sociais)

Dados do
Inquirido

As respostas são anónimas e serão usadas apenas para processamento estatístico de resultados.

16. Faixa Etária? *

Mark only one oval.

- 18 e 27 anos
- 28 e 37 anos
- 38 e 46 anos
- 47 e 56 anos
- 57 a 66 anos
- >67 anos

05/08/2021

Modelo MITEC (Monitoring Indicators of Talented Employees Career)

17. Habilitações Literárias? *

Mark only one oval.

- Ensino básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Pós-Doutorado (Pós-doc)

18. Género? *

Mark only one oval.

- Masculino
- Feminino

19. Estado Civil? *

Mark only one oval.

- Solteiro(a)
- União de facto
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

20. Tem filhos?

Mark only one oval.

- Sim
- Não

05/08/2021

Modelo MITEC (Monitoring Indicators of Talented Employees Career)

21. Qual é a sua função?

22. Qual é a experiência na empresa? *

Mark only one oval.

- Estagiário
- Júnior
- Coordenador
- Manager
- Director
- Team Leader / Consultant / Specialist
- Other: _____

23. Tipo de Contrato? *

Mark only one oval.

- Prazo
- Efetivo
- Free lancer
- Other: _____

24. Antiguidade na Organização? *

Mark only one oval.

- < 1 ano
- 1 a 4 anos
- 4 a 8 anos
- 8 a 12 anos
- > 12 anos
- Other: _____

05/08/2021

Modelo MITEC (Monitoring Indicators of Talented Employees Career)

25. Qual o seu email?

Os resultados deste estudo serão facultados caso indique o seu e-mail.

Grato pela sua participação.

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

ANEXO 9: DEFINIÇÕES DO AUTOR

Proposta de definição de conceito e sub-conceitos identificados durante a revisão de literatura, para que os novos investigadores possam durante o seu processo de pesquisa encontrar uma visão mais recente sobre os mesmos. Como estes conceitos não contribuem diretamente para o modelo.

Conceito	Definições
<i>Talento</i>	
<i>Atração de Talento</i>	Definir um plano de atuação no mercado para atrair o talento certo através do propósito, cultura, valores, comunicação, benefícios, planos de carreira, sucessão, formação e expectativas do que o talento pode vir a desempenhar numa organização, de acordo com os requisitos predefinidos para a posição chave a preencher.
<i>Desenvolvimento de Talento</i>	Desenvolvimento do Talento implica começar por avaliar as estratégias de negócio, juntamente com as competências e conhecimento atuais dos profissionais e definir um plano de ações e formações para que os seus profissionais possam adquirir novo conhecimento para ajudar a organização a crescer, de acordo com os seus valores e estratégia.
<i>Employer Branding</i>	
<i>Communication</i>	As formas conhecidas de comunicação que podem ser utilizadas na interação da organização com os <i>stakeholders</i> com o objetivo de divulgar a cultura, valores e o propósito da organização de forma a promover o <i>engagement</i> com as comunidades.
<i>Employer Branding Strategy</i>	Estratégia que a organização utiliza para comunicar aos seus recursos internos a sua proposta de valor, e a que identifica no mercado como uma organização diferenciadora através da sua cultura e excelência.
<i>EVP</i>	Proposta de benefícios ou valores que a organização disponibiliza para atrair ou reter profissionais e que suporta um conjunto de Capital Humano que contribui diariamente para a criação da vantagem competitiva da organização no mercado.
<i>Dynamic Capabilities</i>	

Conceito	Definições
<i>Capacidade Adaptativa</i>	Capacidade de a organização identificar e explorar oportunidades de acordo com a envolvente do negócio ou cliente de forma a assegurar a sua posição no mercado.
<i>Capacidade Absortiva</i>	Capacidade de a organização explorar e assimilar o valor da informação recolhida no exterior para o desenvolvimento e crescimento do seu negócio.
<i>Capacidade Inovativa</i>	Capacidade de relacionar a competência da organização na inovação de produtos ou serviços, através de um alinhamento estratégico entre os seus recursos e capacidade de forma a adquirir uma vantagem competitiva diferenciadora no mercado.
<i>Knowledge Management</i>	Conjugação de conhecimento interno e externo de uma organização, que pode reverter numa vantagem competitiva sustentável, e que precisa ser protegida em benefício dos <i>stakeholders</i> do negócio.
<i>Organizational Agility</i>	Capacidade da organização se aptar ao contexto do seu negócio, seja através da inovação, mobilidade, flexibilização ou melhoria constante, mas mantendo o foco na garantia da qualidade do seu produto ou serviço e na satisfação do seu cliente.
<i>Resource Based View</i>	Criação de estratégias para que a organização consiga alcançar a sua vantagem competitiva de uma forma sustentada, reforçando o conhecimento único e diferenciador, através da motivação do seu Capital Humano, e da mobilização de meios e recursos para se manterem proactivamente competitivos.
<i>Gamification</i>	
<i>Game Mechanics</i>	Elementos de jogo desenvolvidos em ambiente organizacional, que pretendem potenciar os comportamentos humanos para o seu crescimento através de uma aprendizagem participativa, com o foco na melhoria constante num ambiente saudável.
<i>Game Dynamics</i>	Dinâmicas de jogos em contexto organizacional que pretendem impulsionar e envolver os profissionais na sua atividade recorrendo a avaliação e monitorização de desempenho de forma que o profissional consiga construir o seu percurso profissional da melhor forma possível sempre em busca do que é considerado sucesso.
<i>Game Techniques</i>	Técnica para impulsionar a competitividade entre os seus pares, reconhecer e presentear o sucesso, através de estratégias de motivação e envolvimento à mudança do comportamento humano para o seu crescimento e desempenho, construindo à sua volta uma atitude positiva e de crescimento das suas qualidades e talento.

Nota. Elaboração Própria.

ANEXO 10: AUTOMATIZAÇÕES A DESENVOLVER NO MITEC

Através das sugestões identificadas na literatura que influenciam o público-alvo (i.e., organização e RH), desenvolvemos a Tabela para apresentar quais as automatizações que podem ser desenvolvidas pela organização ou pelos RH de forma a obter mais dados sobre o profissional na organização como estratégia de VdT.

Dimensões do Modelo	Automatizações a desenvolver
Expectativas do Talento	<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma cultura de valorização do empenho e comprometimento do profissional com a cultura organizacional. • Fornecer informações atempadas através de uma análise do perfil de cada profissional, competências e habilidades se a organização não conseguir reter o talento na organização. • Verificar os registos na base de dados dos índices de satisfação do profissional e de bem-estar, vai permitir analisar qual tem sido a sua evolução ou tendência, para mitigar do risco da perda. • Dispor de indicadores sobre o estado emocional ou motivacional da força laborar (média global da organização e por profissional). • Auxiliar a organização no acompanhamento do talento na adoção de hábitos saudáveis, bem-estar e na melhoria do ambiente de trabalho.
Propósito Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer planos de aprendizagem personalizados e medir a eficácia da aprendizagem dos profissionais. • Criar um <i>Talent Journey</i> – suporte à criação de um plano de competências. <ul style="list-style-type: none"> ○ Definir um plano de formação personalizado, mas alinhado com os objetivos e necessidades da organização. • Verificar profissionais com níveis de desmotivação ou sem vontade de aprender competências, motivados a evoluir para alcançar algo tangível (e.g., compensação monetária, promoção) no final do processo.
Agilidade Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar o valor do retorno que o profissional deixa na organização a nível financeiro, número de projetos, média de satisfação do cliente, partilha de conhecimento de forma a valorizar o seu desempenho.

Dimensões do Modelo	Automatizações a desenvolver
	<ul style="list-style-type: none"> • Classificar a média de satisfação do talento a partir do feedback do cliente, verificar a posição em comparação com os colegas no suporte ao cliente. • Acompanhar de forma personalizada dos RH por tipo de perfil, face ao tipo de profissional existente na organização, assegurando uma gestão equilibrada do seu progresso. • Participar na definição dos objetivos e estratégias da organização (e.g., incentivar o profissional a partilhar a sua visão). • Desenvolver um programa de liderança para os líderes de acordo com o novo paradigma do trabalho (e.g., <i>workshop</i>). <ul style="list-style-type: none"> ○ Tutor/Mentor por tipos de gerações e enquadradas com a aprendizagem que o profissional necessita de evoluir. ○ Programa de mentorado por um colega ou antigo profissional com Scoring/Ranking superior ao do profissional. • Desenvolver programas de liderança para gestores, chefias ou pessoas que vão ter de gerir equipas de trabalho. <ul style="list-style-type: none"> ○ Programa para aprender: a comunicar, gerir equipas, definir objetivos e estratégias, criar equipas multidisciplinares de trabalho, aprender a reconhecer e valorizar o talento. • Obter feedback de gestores, chefias e RH para a construção de novas valências, habilidades ou competências.
Transformação Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilitar a criação equipas entre pessoas que não sejam do mesmo departamento: para partilhar ideias e experiências profissionais, garantindo a troca de informações de forma a reduzir interrupções no trabalho para mitigar a necessidade de uma formação específica. <ul style="list-style-type: none"> ○ Criar de modo automático para representação de conhecimento com base num conjunto de dados (i.e., através do <i>Machine Learning</i>). • Registrar experiências através de interface online, informações e/ou ideias dos profissionais nos projetos que podem ser uma mais-valia no setor de atividade (e.g., informação interna ou externa à sua organização).

Dimensões do Modelo	Automatizações a desenvolver
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pesquisar por voz, por meio do aprendizado de máquina, se é possível identificar e disponibilizar a informação que foi solicitada. ● Mudar de cargo na organização, o MITEC recomenda uma formação para a melhoria do desempenho naquela função.
Aprendizagem Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ● Incentivar os talentos a partilharem as informações sobre si, as suas preferências (i.e., gostos, viagens e formações) e os benefícios pretendidos, o objetivo é que a organização, esteja a par das necessidades e gostos do profissional, assim a organização pode preparar protocolos com entidades nacionais ou internacionais para os seus profissionais. ● Visualizar texto ou análise dos sentimentos dos profissionais, ao usar a abordagem de aprendizado através máquina, esta monitoriza o estado afetivo dos indivíduos, proporcionando um ambiente de aprendizagem que seja capaz de identificar e responder às emoções dos profissionais. ● Fornecer recomendações adequadas por perfil: <ul style="list-style-type: none"> ○ Incentivar de forma a evitar o desanimo e a desmotivação. ○ Atribuir um tutor para acompanhamento. ○ Agendar entrevista para perceber o problema ou causa para a perda de desempenho. ● Fornecer programas de aprendizagem em máquina através do conhecimento inserido no MITEC. ● Fornecer um programa de planos de carreira e sucessão, de acordo com a revisão do perfil de talento vs. avaliação e análise de impacto no negócio. <ul style="list-style-type: none"> ○ Verificar progressos alcançados pelos profissionais face a objetivo definidos para os seus planos de carreira (<i>Talent Journey</i>). ● Desenvolver competências específicas para evoluir na carreira (i.e., interesse do profissional numa outra posição/função para onde o profissional deseja mudar a curto/médio prazo).
Capacidades Dinâmicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Criar canais de comunicação direto para falar com o profissional, recomendar ou sugerir boas práticas para o desempenho do seu trabalho.

Dimensões do Modelo	Automatizações a desenvolver
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Assistentes virtuais para auxiliar o profissional: explicar os produtos, realizar pesquisas ou oferecer suporte. ● Criar um ambiente adequado, formal e não formal, para a troca de ideias sobre aspetos da vida pessoal ou profissional com o objetivo de partilhar histórias de vida (i.e., experiências pessoais, incluindo o fracasso, problemas pessoais ou valores de vida). ● Traduzir o conteúdo de forma automática de acordo com o IP com o que profissional acede ao conteúdo. ● Estimular a aquisição de conhecimento, habilidades (competências) e atitudes observáveis/mensuráveis (i.e., nível de proficiência). <ul style="list-style-type: none"> ○ Monitorizar o nível de proficiência do profissional, averiguar de forma preventiva se está a superar os desafios e analisar se deve “subir de nível.
<p>Colaborador <i>Engagement</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Construir em conformidade com os contextos semânticos do profissional, mas alinhado com as suas necessidades: capturar o seu estado de humor e sentimentos atuais para desenvolvimento de estratégias para construir um nível compromisso entre o profissional e organização. ● Reforçar os <i>Milestones</i> ou atribuir funções de liderança de equipas. ● Monitorizar regularmente (<i>Just-in-Time – JIT</i>) do risco de <i>Talent Churn</i>.
Componentes	Automatizações a desenvolver
<p><i>Gamification</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Ajudar a criar um ambiente de partilha e entreaajuda através do trabalho colaborativo e em equipa. ● Ajudar na construção de novas dimensões para a SDT (e.g., aprendizagem, adoção de tecnologia, GdT e CD), através da criação de um ambiente motivacional envolvente. ● Combinar mecanismos de <i>gamification</i> para estimular o profissional a evoluir as suas competências e progressão de carreira. ● Criar incentivos ou elementos motivacionais, para a aumentar a adoção e do uso de tecnologias.

Dimensões do Modelo	Automatizações a desenvolver
	<ul style="list-style-type: none">• Estimular a colaboração, inovação e desempenho através de diferentes elementos de <i>gamification</i> (i.e., por meio de dinâmica, mecânica e componentes variáveis) atuando como um recurso motivacional para induzir resultados psicológicos positivos.• Melhorar os processos internos, reconhecimento dos profissionais, desempenho dos profissionais, programas de formação, aprendizagem e desenvolvimento pessoal.• Aplicação orientada para o cliente: construção da fidelidade à marca de forma a aumentar a satisfação.• Promover dinâmicas de grupo (i.e., equipas de trabalho), estimular o desenvolvimento de conhecimento e a resolução dos desafios no negócio, cliente ou colega.• Dispor de critérios de classificação (i.e., metadados) e técnicas para fomentar e mitigar a potencial PdT pela organização, através do conhecimento em tempo real do nível de satisfação do profissional.• Recompensar o progresso, estimular o desempenho individual e compensar o profissional devido aos resultados do negócio.• Valorizar os profissionais mais produtivos e talentosos. com técnicas de <i>gamification</i>, promover uma competitividade saudável de forma a alcançar as metas e objetivos estratégicos e operacionais da organização.
<i>Dashboard</i>	<ul style="list-style-type: none">• Apresentar os dados nas formas de transação modernas (e.g., <i>Dashboards</i> interativos) e em tempo real.• Apresentar informações dos progressos alcançados pelo profissional face aos objetivos definidos no seu plano de carreira (e.g., <i>Talent Journey</i>).• Apresentar a relação existente entre o desempenho do profissional e o nível de satisfação.• Apresentar índices de satisfação dos profissionais permitindo saber o estado geral da satisfação na organização.

Dimensões do Modelo	Automatizações a desenvolver
	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer informações atempadas de situações de risco que permitirá o profissional e a organização implementar medidas corretivas com vista à melhoria da sua satisfação e qualidade de seu trabalho.
Recomendações	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar um questionário <i>online</i> no momento da saída do profissional para contribuir com a sua opinião sobre os pontos positivos e negativos durante o seu percurso na organização, este conhecimento vai permitir os gestores e RH antecipar potenciais saídas de profissionais com os perfis idênticos e por outro lado perceber o que não correu bem. • Dispor de um base de conhecimento (i.e., <i>Knowledge Base</i>) sobre o histórico do desempenho profissional (e.g., atuais e antigos). • Apresentar/recomendar serviços com descontos para os profissionais (e.g., ensino superior e profissional, saúde, desporto e hotéis) e construção de linhas de apoio na organização. • <i>Chatbots</i> com suporte de IA para imitar conversas com pessoas, funcionando como uma espécie de assistente que comunica e interage com as pessoas através de mensagens de texto automatizadas. • Criar uma sinergia entre os fatores que o profissional valoriza e os pacotes de benefícios disponíveis em qualquer parte do país ou do mundo através da realização de protocolos da organização com outras entidades (e.g., Hotéis e Restauração). <ul style="list-style-type: none"> ○ Recomendar visitas locais: a IA realiza um reconhecimento dos padrões do profissional e das suas pesquisas recentes e mostra produtos que estejam alinhados com a pesquisa que fez, preferências e perfil em tempo real no local onde se encontra fisicamente. • Fornecer um plano de formação interativo através de catálogo de formação interna com especialistas da organização. • Possibilidade de se inscrever em ofertas de formação externas de acordo com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.

Dimensões do Modelo	Automatizações a desenvolver
	<ul style="list-style-type: none"> • Construir uma nova vertente de análise, através de novos indicadores que visam melhorar a satisfação do profissional face às atuais dimensões.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Construir o perfil do próximo profissional de acordo com o histórico da função do profissional anterior que desempenhou essas funções (e.g., competências, descrição de funções, qualificações) ou com a informação do gestor ou RH sobre o perfil para desempenhar a função. <ul style="list-style-type: none"> ○ Avaliar o perfil vs. tipo de competências vs. oportunidades para o negócio para decidir estrategicamente se avançam com a contratação do recurso. • Recolher dados sobre as estatísticas nacionais sobre a evolução dos jovens em Portugal com formação superior (i.e., de acordo com as valências pretendidas pela organização). • Ferramenta de análise sobre os dados históricos do profissional: adoção de modelos preditivos para análise das tendências do profissional no negócio, desenvolvimento de competências, conhecimento e formação. <ul style="list-style-type: none"> ○ Desencadear eventos (i.e., formação/certificação prestes a expirar).
Nova Vertente	Automatizações a desenvolver
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Adicionar novas métricas de avaliação de desempenho não exploradas através da: eficiência, eficácia, qualidade, flexibilidade e autonomia, os profissionais podem ser motivados por meio de componentes de jogo projetados iterativamente para impactar positivamente seus níveis de desempenho, níveis de qualidade e produtividade. • Apresentar os desvios que pode provocar no negócio e na vantagem competitiva ao nível de conhecimento, competitividade, quota de mercado e relação com os clientes. <ul style="list-style-type: none"> ○ PdT (e.g. relatórios sobre o impacto na organização, nº de projetos de acordo com o feedback do cliente, nº de prospeção com feedback do cliente, competências, habilidades, comprometimento com a organização e nível de satisfação, <i>Return of Investment</i> (ROI)).

Dimensões do Modelo	Automatizações a desenvolver
Cliente	<ul style="list-style-type: none">• Receber avaliações face à qualidade do serviço prestado pela organização.• Receber <i>insights</i> do cliente no final do projeto (i.e., avaliar de 1 a 5 o grau de satisfação geral com a organização, produto, serviço, experiência com o profissional e marca), essa operacionalização permite que a organização conheça em tempo real o que pode mudar de forma a providenciar um melhor serviço ao cliente.<ul style="list-style-type: none">○ Monitorizar, reconhecer e valorizar o esforço do profissional no projeto.○ Dispor de mecanismo de geração de alertas com níveis de severidade que despoletem notificações para diferentes atores na organização, quando o desempenho do profissional num projeto não está a corresponder à expectativa do cliente, possibilidade de configuração de múltiplos canais para o envio dessas notificações (e.g., emails, SMS, notificações nos <i>dashboards</i> personalizados).• Receber avaliações dos clientes sobre a capacidade de inovação, adaptação ou mudança que a organização consegue implementar no mercado de uma forma rápida.• Classificar a média de satisfação do talento a partir do <i>feedback</i> de referência do cliente, verificar a posição em comparação com os colegas o meu lugar no suporte ao cliente.• Implementar o nível de retorno que o profissional deixa na organização a nível financeiro, número de projetos a decorrer neste momento, média de satisfação do cliente, partilha de conhecimento, a organização deve dispor de diversas informações sobre o talento para valorizar o seu desempenho.

Nota. Elaboração Própria.

ANEXO 11: MODELO MITEC

O Anexo 11 apresenta os indicadores do MITEC que vão servir para monitorizar, prevenir e mitigar o risco da PdT bem como o seu impacto na satisfação e compromisso na organização.

Dimensões de análise	Indicadores
Expectativas do Talento	Alinhado com os seus valores
	Compatibilizar vida pessoal e profissional
	Compromisso profissional
	Contribui com o seu talento
	Estado de saúde emocional
	Estado de saúde física
Propósito Corporativo	Estado de saúde mental
	Ambiente de trabalho
	Capacidades de integração do talento
	Coesão e espírito organizacional
	Contribui para a comunidade
	Investe na formação do talento
	Políticas de responsabilidade ética e social
Transparência e honestidade para os talentos	
Agilidade Organizacional	<i>Coaching & Mentoring</i>
	Comunicação institucional clara
	Coordenação e dinamização
	<i>Feedback</i> sobre o desempenho
	Liderança transformacional
	Objetivos claros e mensuráveis
	Reconhecimento e valorização
Transformação Digital	Adaptação a desafios de software
	Adquirir competência digital
	Autonomia na execução da função
	Capacidade em usar a tecnologia
	Experiência do colaborador
	Mobilidade do local de trabalho
	Trabalho em equipa
Aprendizagem Organizacional	Aprendizagem corporativa
	Fábricas de aprendizagem
	Ferramentas de <i>e-learning</i>
	Participar programas de formação
	Plano de sucessão do talento
	Programas de autoconhecimento
	Reutilizar conhecimento para o negócio
Capacidades Dinâmicas	Aproveitar criatividade do talento
	Estabelecer novas parcerias
	Implementação de sistema de gestão

Dimensões de análise	Indicadores
	Incorporar conhecimento no seu negócio
	Inovação no modelo de negócio
	Partilha de conhecimento
	Potencial crescimento negócio digital
Colaborador (<i>Engagement</i>)	Compromisso com o seu trabalho
	Dinâmicas e promoção de projetos
	Promover a imagem de marca
	Resiliência nos seus desafios profissionais
	Satisfação com a organização

Nota. Elaboração Própria.

ANEXO 12: APLICAÇÃO ACADÉMICA DO MITEC

As principais componentes do sistema que estão interligados ao modelo MITEC são: SDT, Catálogo de Serviços, Aprendizagem e Evolução de Carreira, Programa de Liderança ou Tutoria, Abordagens Colaborativa, Sistema interativo, Recomendações face a boas práticas, Perfil do talento, Análise/Tendências de cliente e Mercado.

Parte 1

Aplicação académica do MITEC

A aplicação académica do MITEC centra-se na Organização designada nesta Tese como “A”. Tem como objetivo desenvolver produtos de qualidade e inovadores num curto espaço de tempo, fabricados sobre a insígnia *Made in Portugal*, orientado por uma filosofia de preço competitivos para o mercado das telecomunicações em Portugal. Com o crescimento do negócio e com o aumento da procura pelos produtos da Organização A, necessitou de contratar profissionais para dispor de uma equipa dinâmica com capacidade de desenvolver produtos à medida para o cliente num menor espaço de tempo.

Com esse crescimento começaram a surgir os primeiros desafios para a GRH, a organização dispõe de uma cultura com políticas de flexibilidade de horário, mobilidade e seguro de saúde, contudo com o trabalho remoto começou a ser identificado a ausência de comunicação entre os profissionais e a liderança, distanciamento no relacionamento entre colegas, profissionais a sentirem falta de acompanhamento e apoio por parte dos gestores, o que acabou por originar a saída de alguns profissionais da organização. A Gestão de Topo sentiu assim a necessidade de encontrar uma ferramenta de monitorização baseada no risco da perda (i.e., *Talent churn*), como apoio ao departamento de RH na organização.

A organização é uma PME com 8 profissionais, os recursos são limitados, as pessoas subdividem-se em diversos projetos e atividades, o que significa que não existe uma pessoa específica para acompanhar e monitorizar o profissional. O gestor de topo tem a responsabilidade de gerir a organização, acompanhamento ao cliente, desenvolvimento de novos projetos, encontrar novos fornecedores, parceiros e outras atividades o que faz perder a capacidade de perceber como se encontra o talento na organização.

Os desafios do MITEC: melhorar o processo de monitorização da satisfação na organização, envolver as pessoas numa cultura de partilha e não de individualismo, processo de

acompanhamento de acordo com as características e necessidades de cada profissional, embora o modelo de recolha de dados seja mecanizado, existe a possibilidade de adaptar novas dimensões e indicadores, o objetivo é que a organização, gestores, chefias e RH, identifiquem e conheçam quem é talento, adaptem práticas e benefícios na gestão diária dos RH na organização.

Para enfrentar os desafios, desenhou-se um modelo para monitorização de indicadores da satisfação do profissional que pudesse de forma automática pedir ao profissional para preencher o seu estado atual.

O modelo ao utilizar as técnicas de *gamification* como forma de motivar e envolver o profissional a participar no crescimento competitivo da organização e dos utilizadores, incentiva a melhorar o seu nível de aprendizagem, cooperação e desenvolvimento profissional, consolidação de conhecimento, participação em projetos de negócios, e alcançar níveis de satisfação superiores, o MITEC pretende que os departamentos de RH de beneficiem os profissionais fornecendo recomendações como pode progredir a nível de conhecimento ou formação na sua carreira.

Atual processo de monitorização de satisfação do talento na Organização A

Atualmente para avaliar a satisfação do profissional é enviado um questionário através do *Google Forms* (<https://www.google.com/forms/about/>), no final do ano, na qual os profissionais têm até ao final do mês para responder ao questionário de satisfação (parte_2 deste anexo). O *Google Forms*, é uma plataforma *online*, que permite criar formulários para recolha de informação junto de pessoas. Para o início de Janeiro o Gestor e os RH têm agendada uma reunião final sobre o atual estado de satisfação do profissional.

Após essa reunião, devia ser agendada uma reunião entre os gestores ou chefias e o profissional, para fazer um ponto de situação do seu nível de satisfação e indicar quais as melhorias que podiam ocorrer no desempenho das suas funções. Contudo esse processo não se verifica, o profissional acaba por não ter conhecimento do ponto de vista do gestor sobre o seu nível de *performance*. Sendo este processo efetuado uma vez por ano, caso por algum motivo não ocorra, o gestor e/ou chefias e RH desconhecem por completo o nível de satisfação do profissional. A cultura implementada neste momento na organização cria pouco envolvimento, faculta pouco ou nenhum *feedback* no sentido de fazer progredir o profissional na organização.

Aplicação do MITEC na organização

Orgânica da organização

A organização é composta por diversos departamentos, o chefia, é responsável por gerir um grupo de pessoas, tem liberdade e autonomia para gerir como entender, mas de acordo com os objetivos estratégicos da organização. É dada liberdade a cada chefia de estipular o seu processo de acompanhamento ao profissional e a frequência das reuniões com a sua equipa.

O acompanhamento ao profissional é efetuado diariamente pelo chefia, que procura conhecer os desafios e problemas, verificar se as competências do profissional são suficientes para o tornar autónomo no desempenho da sua função e qual o seu estado motivacional para a realização das suas tarefas.

O departamento de RH possui autonomia para avançar com um questionário de satisfação ao profissional quando pretender, contudo, este processo não está implementado na organização devido há limitação de recursos, nos últimos cinco anos este processo só foi realizado por duas vezes quando existiu uma ordem do gestor para proceder à sua realização, o que significa uma total ausência de conhecimento da organização sobre o atual estado de satisfação do profissional.

Lista de atores e participantes

Nesta seção são descritos os diferentes tipos de atores, que se relacionam diretamente com o MITEC. O Ator é todo o elemento que participa direta ou indiretamente no modelo. A Tabela, apresenta descrito qual a parte interessada e qual o seu objetivo para cada um desses atores (i.e., gestor, chefia, RH e profissional).

Atores no MITEC	Parte interessada e objetivo
Profissional	Profissional faz a avaliação da satisfação sobre a SDT, recebe notificações ou alertas para ir preenchendo as avaliações com frequência definida pela organização, alguém que partilha conteúdo ou altera informações, que publica quando existe uma oportunidade no mercado ou de negócio, e tem a possibilidade de interagir com os mais diversos colegas.
Recursos Humanos	Responsável pelo processo de acompanhamento ao profissional e responsável pela monitorização do desempenho do profissional. Parte interessada que tem conhecimento relevante, recebe notificações, alertas ou mensagens de aviso sobre o estado do profissional, estabelece o primeiro contacto com o profissional para entender o que se passa com ele

Atores no MITEC	Parte interessada e objetivo
	e dá sugestões de melhorias sobre o seu desempenho e toma as atitudes para prevenir a eventual saída do talento.
Chefia	Responsável pela gestão de um departamento e responsável pela gestão de pessoas do seu departamento. Parte interessada que tem conhecimento relevante sobre o seu departamento e contacta diariamente com os profissionais que constituem a sua equipa. Recebe notificações, alertas ou mensagens de aviso sobre o estado do talento e que pode agir quando recebe estas notificações e ter em especial atenção este profissional.
Gestor	Responsável pela gestão da organização. Parte interessada que tem conhecimento relevante sobre as áreas de negócio, departamentos, estado do profissional, recebe notificações, alertas ou mensagens de aviso sobre o estado do talento e pode agir quando recebe estas notificações e ter em especial atenção este profissional.

Nota. Elaboração Própria.

Componentes adicionais no MITEC

A Tabela, apresenta uma visão geral das componentes adicionais para o MITEC, pontos de interesses para cada ator e apresenta abordagens de funcionamento do modelo bem como quais os potenciais pontos de entrada e de saída de artefactos informacionais do MITEC.

Componentes do MITEC	Satisfação Dinâmica de Talentos (SDT)
<i>Dashboard</i>	Vista Geral, apresenta o perfil do profissional, dados de satisfação do profissional (e.g., o que o profissional mais valoriza numa organização), as condições (i.e., benefícios que recebe da organização) e as suas competências (e.g., <i>hard skills</i> , <i>soft skills</i> , formações mais recentes). No MITEC nas dimensões da vertente SDT, verifica-se a lista dos indicadores de monitorização, avaliação do profissional (i.e., cálculo geral) a média recomendada pela organização para aquele indicador, visualiza as avaliações dos colegas, verifica o <i>ranking</i> por dimensão, indicador, média e a satisfação do profissional.

Componentes do MITEC	<p>Satisfação Dinâmica de Talentos (SDT)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinâmicas de monitorização, composto por Expectativas do talento, Propósito corporativo, Agilidade organizacional, Transformação digital, Aprendizagem organizacional e Capacidades Dinâmicas. • Colaborador <i>engagement</i>, composto pelos indicadores de satisfação do talento. <p>Minhas mensagens, recebe notificações, alertas, mensagens e recomendações, o profissional tem a autoconsciência do seu estado atual de satisfação.</p> <p>Aprendizagem, colaborar pode selecionar novas formações (i.e., internas ou externas) para evoluir as suas competências, e avaliação do nível de proficiência das competências do profissional.</p> <p>Catálogo de Serviços, possibilidade de verificar que tipo de serviços podem ser utilizados pelo profissional, as formações a serem realizadas e possibilidade de verificar o histórico de formações recentes ou benefícios que utilizou.</p> <p>Serviços Externos, local onde podem são criadas comunidades para troca de ideias sobre os aspetos relacionados com a vida pessoal ou profissional, possibilidade escolher um tutor/mentor para acompanhar na evolução da sua carreira profissional.</p> <p>Abordagens colaborativas, local onde se criam equipas dinâmicas entre pessoas da organização para partilhar ideias, experiências profissionais, sobre projetos, negócios, questões dos clientes, possibilidade de receber notificações que alguém comentou através do email ou no telemóvel e agendar reuniões para o projeto, possibilidade de criar equipas para projeto.</p>
Catálogo de Serviços (pacote de benefícios)	<p>de Formações, lista geral de cursos disponíveis e o histórico das formações que frequentou.</p> <p>de Boas práticas, o profissional recebe notificações, alertas, mensagens e recomendações de competências ou formações que deve tirar para evoluir a sua carreira.</p> <p>Serviços externos, o profissional tem acesso a um conjunto de serviços na organização, através de protocolos estabelecidos entre a organização e as</p>

Componentes do MITEC	Satisfação Dinâmica de Talentos (SDT)
	entidades externas, o profissional pode escolher o que pretende e visualiza em que zonas do país existe o tipo de benefícios pode frequentar.
Aprendizagem e evolução de carreira	<p>Formação Interna, o profissional pode selecionar uma formação que a própria organização disponibiliza dentro de outras áreas que não a sua, bem como escolher uma formação existente do seu próprio departamento.</p> <p>Formação Externa, o profissional pode solucionar uma formação e verificar qual a data, o preço, competências que vai adquirir e proceder ao registo.</p> <p>Competências, o profissional verifica para crescer na organização e para atingir o patamar de líder na sua área profissional, a organização, indica quais as formações que deve fazer para que possa ir evoluindo.</p> <p>Sistema, sempre que uma formação é feita, o profissional partilha as informações em sistema e a sua avaliação e perfil vai sendo atualizado.</p>
Programa de Liderança ou tutoria	<p>Programa de liderança, o profissional visualiza qual o programa de liderança existente na organização ou qual a entidade externa acredita pela organização para que possa tirar num período indicado pela organização da duração do curso. O programa de liderança tem duas componentes, teórica onde vai aprender técnicas para melhoria do seu trabalho (e.g., gestão de tempo) e a parte prática, onde profissional vai ter acesso a uma lista de tutores ou mentores na organização que pode escolher para que faça o acompanhamento ao longo do programa e transmitir quais são os pontos que o profissional deve evoluir.</p> <p>Estratégia da organização, a organização partilha as diversas ideias estratégias que tem para o desenvolvimento da organização e pede aos seus profissionais que partilhem a sua visão.</p>
Abordagens Colaborativa	<p>Projetos, o profissional visualiza quais os projetos a decorrer, pode entrar verificar a necessidade do cliente, a data da conclusão do projeto, qual a equipa que constitui (i.e., quem são as pessoas envolvidas no projeto, quais os seus níveis de conhecimento, quais as suas habilidades, competências e as suas funções) e qual a dificuldade existente para a realização do projeto. O objetivo é que o profissional interage na resolução do projeto e partilhe o conhecimento.</p>

Componentes do MITEC	Satisfação Dinâmica de Talentos (SDT)
	<p>Interatividade, o profissional pode pedir ajuda a um ex-colega, atual ou mais antigo que trabalhe na organização, o objetivo é que as gerações mais antigas possam partilhar o mais diverso conhecimento com os elementos mais novos, de forma a não se perder conhecimento.</p> <p>Desafios, o profissional pode criar um desafio e pedir a determinados colegas de departamentos a sua colaboração. O objetivo é proceder a uma primeira análise na gestão de um novo projeto, verificar se a organização tem a capacidade humana, conhecimento e de processos para solucionar este desafio. A organização deve conseguir perceber qual a capacidade organizacional para a mudança e inovação e qual a capacidade de aprendizagem organizacional.</p>
Recomendação face a boas práticas	<p>Tutor, o sistema percebe as dificuldades ou a desmotivação do profissional e recomenda um tutor de acordo com o seu perfil ou competências pretendidas.</p> <p>Boas práticas, interligação com outras organizações de serviço para permitir ao profissional ter um estilo de vida saudável. O profissional deve ter a possibilidade de procurar serviços de ajuda (e.g., nutrição e desporto) para que complemente as suas atividades profissionais com o lazer.</p> <p><i>Chatbot</i> representa a evolução natural de um sistema de respostas a perguntas que aproveita o processamento de linguagem natural. É uma solução de respostas automáticas que é solicitada por alguém, estão disponíveis 24 horas por dia, 7 dias por semana, para responder a perguntas e orientar até o resultado desejado. O <i>chat</i> é um recurso do <i>chatbot</i> que permite que os membros da nossa equipa entrem e assumem o controlo de uma conversa quando apropriado, isto se um profissional não dispõe de uma solução.</p>
Perfil do talento	<p>Perfil, apresenta a descrição das funções do profissional, competências e habilidades, nível de formação e as próximas formações que vai frequentar, esta dinâmica permite que a organização tenha uma visão clara do talento.</p> <p>Sistema de recompensas, deve ser desenvolvido para estar alinhado com as expectativas dos profissionais e com as ofertas do mercado, pois atualmente as recompensas incluem diversos benefícios e estas estão vinculadas à satisfação.</p>

Componentes do MITEC	Satisfação Dinâmica de Talentos (SDT)
Análise e ou Tendências de cliente	Avaliação do cliente permite que a organização consiga atuar junto do cliente de forma rápida porque se tem um profissional insatisfeito, junto de um cliente importante, esta situação pode proporcionar um incorreto acompanhamento do profissional. A organização pode mitigar o risco de perder o negócio ou o cliente, agindo de forma mais célere junto de um profissional insatisfeito e precaver a sua saída ou ajudá-lo nos problemas que o atormentam.
Mercado	Marca, somatório das avaliações de cliente que contribuem para valorizar a reputação da marca no mercado, <i>feedback</i> dos clientes, verificação dos pontos de contacto entre a marca e o cliente. Objetivo obter uma avaliação do cliente de forma a valorizar o valor final da marca no mercado. <i>Feedback</i> sobre acompanhamento, o profissional ao receber as notificações do acompanhamento, esse indicador valoriza a sua prestação na organização e receber mais benefícios, quanto melhor prestar serviço mais beneficiado é.

Nota. Elaboração Própria.

Os processos de saída de um profissional e a contratação de um profissional de forma estratégica, são oportunidades a desenvolver para o futuro. O MITEC através das recolhas de dados pode desenvolver um perfil de talento de acordo com a necessidade do cargo, estas informações são recolhidas através do perfil definido pela organização, dos dados existentes dentro e fora da empresa, de formações, da visualização de perfis semelhantes no mercado e noutras organizações, de forma a selecionar um perfil qualificado para corresponder às necessidades da organização na construção da sua vantagem competitiva para o negócio.

Cenários Genéricos

Nesta seção são descritos os cenários de negócios genéricos para o uso do MITEC. A Tabela, apresenta os cenários para demonstrar a interação gráfica (i.e., *dashboard*) do MITEC. Embora sejam cenários genéricos, eles estão interligados entre si.

Objetivo	Lista de cenários genéricos
<i>Dashboard</i>	<i>Login</i> , com <i>username</i> e <i>password</i> ou com possibilidade de registo através das redes sociais e com possibilidade de recuperação de <i>password</i> .

Satisfação Dinâmica de Talentos (SDT)	
Descrição	O módulo de dinâmica e retenção de talento, fornece ao profissional um ponto para registar o seu nível de satisfação nas DM, inclui a apresentação de dados
Público-alvo: Profissionais.	relativamente à avaliação e classificação do profissional na organização e por departamento. Este tipo de painel pretende ajudar o profissional a melhorar a sua envolvência na organização, mas também a melhorar o seu percurso profissional. Com base nas avaliações de satisfação do profissional, o sistema é capaz de alertar os intervenientes hierárquicos do nível daquele profissional. Possibilidade de configurar o sistema para informar quando determinados níveis de satisfação são atingidos. O objetivo deste módulo pretende dar conhecimento aos profissionais do seu estado atual de satisfação na organização, e de capacitar os envolvidos a mudar o seu comportamento dentro da organização. A abordagem pretende capacitar os profissionais a gerir a sua satisfação e envolvência com a organização, colegas, e ajuda os profissionais a se consciencializarem sobre o seu estado, posição e padrões de trabalho.
Intervenção	O sistema tem implementado um <i>workflow</i> de monitorização e acompanhamento de satisfação do profissional, quando o sistema reconhece a necessidade efetuar a avaliação, interage, para que o profissional faça a sua avaliação sobre a SDT. Quando o profissional responde ao questionário o sistema faz a avaliação e reconhece quais os seus atuais níveis de satisfação. O RH e a administração têm conhecimento sobre as avaliações dos profissionais. Depois desse procedimento os RH podem alavancar o nível de acompanhamento do profissional. O RH pode agendar reuniões diretamente com a gestão e com o profissional.
Abordagens colaborativas e interativas	
Descrição	O profissional tem possibilidade de pesquisar semanticamente por informações, grupos, projeto, clientes, desafios, ou o que esteja relacionado com o dia a dia da organização. O profissional pode configurar um conjunto de preferências sobre o que quer acompanhar (e.g., projeto, negócios), ou ajuda-o a evoluir dentro da organização (e.g., mentor de um colega). Essas informações são registadas no MITEC, dispondo de um sistema de alerta para o profissional atualizar as suas informações na organização. O MITEC pretende ter um sistema

	<p>de validação da informação, onde o profissional regista internamente onde recolheu essa informação e quem a validou. Contudo esta informação não vai estar disponível para os restantes colegas. O objetivo é ter um registo validado com as informações pertinentes ao negócio.</p> <p>Público-alvo: profissionais.</p>
Intervenção	<p>O sistema auxiliará o profissional no conjunto de ações a participar na construção de mais conhecimento e de interação com os restantes colegas. Como objetivo, o profissional necessita de interagir com o MITEC, fornecendo diversas informações sobre o seu percurso profissional. O MITEC vai atuar de forma proactiva de forma a lembrar o profissional que este deve participar em novas comunidades, dinâmica de grupo, partilhar informação, a sua experiência e escolher um mentor, podendo contribuir para elevar a sua satisfação.</p>
	<p>Motivar e informar o profissional sobre sua classificação</p>
Descrição	<p>O painel pessoal do profissional tem um <i>layout</i> com um resumo da classificação e avaliação do profissional. Essas informações incluem dados estatísticos sobre a posição e avaliação atual do <i>ranking</i>. São fornecidas informações relacionadas com a partilha de informação e interatividade com colegas, para que a organização conheça o empenho do profissional. O MITEC vai monitorizar as avaliações e alertar o profissional sobre qual a dimensão que necessita de ser alavancada na sua satisfação. O sistema vai atenuar o risco de perda de talento, porque ao atuar preventivamente, alerta o profissional e os RH sobre o seu estado. Esta informação permite aos superiores hierárquicos terem um maior nível de conhecimento sobre o estado do profissional, e ajuda, na interação da gestão ou dos RH com o profissional.</p>
Público-alvo: profissionais e superiores hierárquicos.	
Intervenção	<p>Melhorar e fortalecer a satisfação do profissional com o seu trabalho como a sua envolvência com a organização, o que pode permitir ficar melhor classificado no <i>ranking</i> da organização. Para que a organização possa prevenir a saída do profissional, é necessário ter um elevado nível de conhecimento sobre o seu contexto geral e estado. Assim para a organização é criada a oportunidade de ter conhecimento para que possa trabalhar de forma preventiva junto de um talento.</p>

Nota. Elaboração Própria

Parte 2

A satisfação do colaborador na organização

Caro colaborador,

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas à forma como encara a organização. Pretende-se aferir o grau de satisfação e de motivação sobre as atividades que desenvolve.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível apostar numa melhoria contínua dos serviços prestados pela organização.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza confidencial.

O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

1

Identifica-se com o seu trabalho e acredita no que faz?

Sim

Não

Outra

Escreva sua resposta

100 caracteres restantes

2

Satisfação global dos colaboradores com a organização. Considere que 1 é muito insatisfeito e 5 muito satisfeito.

	1	2	3	4	5
Imagem da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desempenho global da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forma como a organização gere os conflitos de interesses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Envolvimento dos colaboradores nos processos de decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Envolvimento dos colaboradores em actividades de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diálogo entre colaboradores e Administradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3

De 1 a 5, qual o seu grau de satisfação com as condições de trabalho

	1	2	3	4	5
Ambiente de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Horário de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Igualdade de tratamento na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>


4

De 1 a 5 qual o seu grau de satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços.

	1	2	3	4	5	N/A
Equipamentos informáticos disponíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Software disponível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipamentos de comunicação disponíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condições de higiene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condições de segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviços de Copa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5

Alguma sugestão de melhoria nas condições de infraestruturas, higiene, segurança, equipamentos e serviços?

 Escreva um parágrafo

1500 caracteres restantes

6

Há alguma coisa que lhe incomoda ou que gostaria de alterar?

Sim

Não

caso tenha respondido sim, pf indique-nos o quê

Escreva sua resposta

100 caracteres restantes

7

Considera o seu trabalho desafiante?

sim

não

Outra

Escreva sua resposta

100 caracteres restantes

8

Recebe o salário adequado pelo trabalho que exerce?

Definitivamente sim

Sim

Não

Definitivamente não

9

Até que medida está de acordo com as declarações seguintes sobre os seus colegas?

	Estou de acordo em absoluto	Estou de acordo	Não estou de acordo	Absolutamente não estou de acordo
Somos uma equipa e posso confiar nos meus colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dou-me bem com os colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou respeitado entre os colegas pelo trabalho que exerço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que não respeitam o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10

O meu trabalho faz-me:

- Feliz e Concretizado(a)
- Feliz
- Cansa-me e estou à espera de uma oportunidade para sair
- Cansa-me e não me concretiza
- Outra

Escreva sua resposta

100 caracteres restantes


11

De 1 a 5, qual o seu grau de motivação

	1	2	3	4	5
Aprender novos métodos de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolver trabalho em equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participar em ações de formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participar em projetos de mudança na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participar em feiras nacionais e internacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sugerir melhorias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ajudar no processo de decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12

O que o poderia motivar a ser mais produtivo? Por favor, diga-nos por palavras suas:

 Escreva um parágrafo

1500 caracteres restantes

13

Quais as suas expetativas para os próximos 2 anos?



Escreva um parágrafo

1500 caracteres restantes

14

Como avalia de uma forma geral a sua organização.



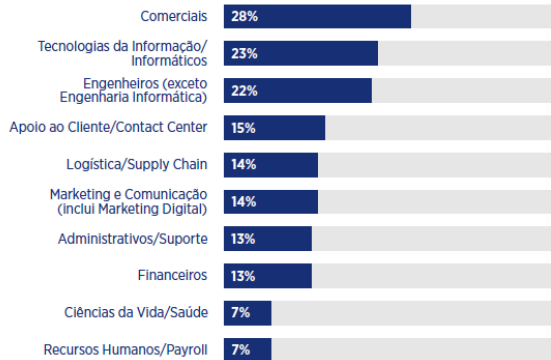
0/5

ENVIAR INQUÉRITO

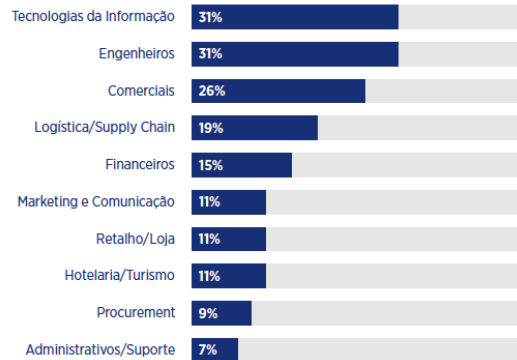
ANEXO 13: PERFIS MAIS PROCURADOS POR TIPOLOGIA DE EMPRESA

O Anexo 13 apresenta o contributo para a Tabela 11, sobre quais os perfis mais procurados por tipologia de empresa em Portugal.

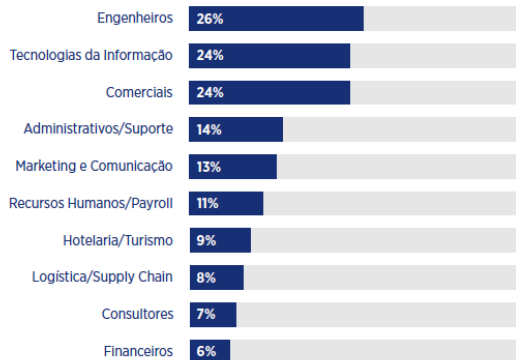
Multinacional com presença em Portugal



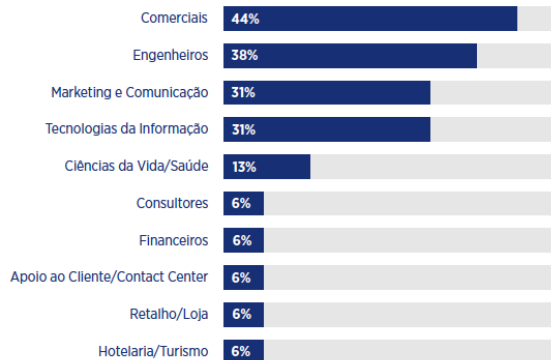
Grande empresa nacional



PME



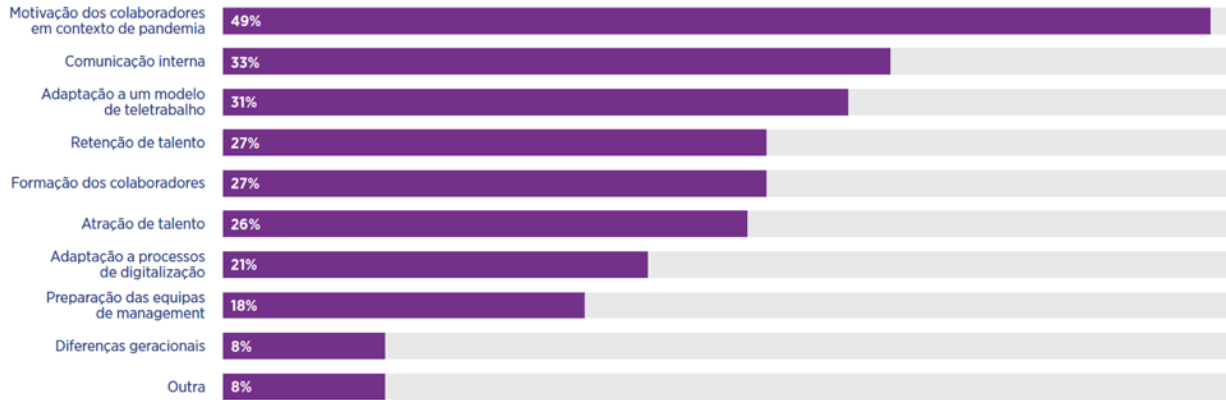
Micro empresa ou Startup



Nota. (Hays,2021)

ANEXO 14: PRINCIPAIS DIFICULDADES NA GRH EM 2020

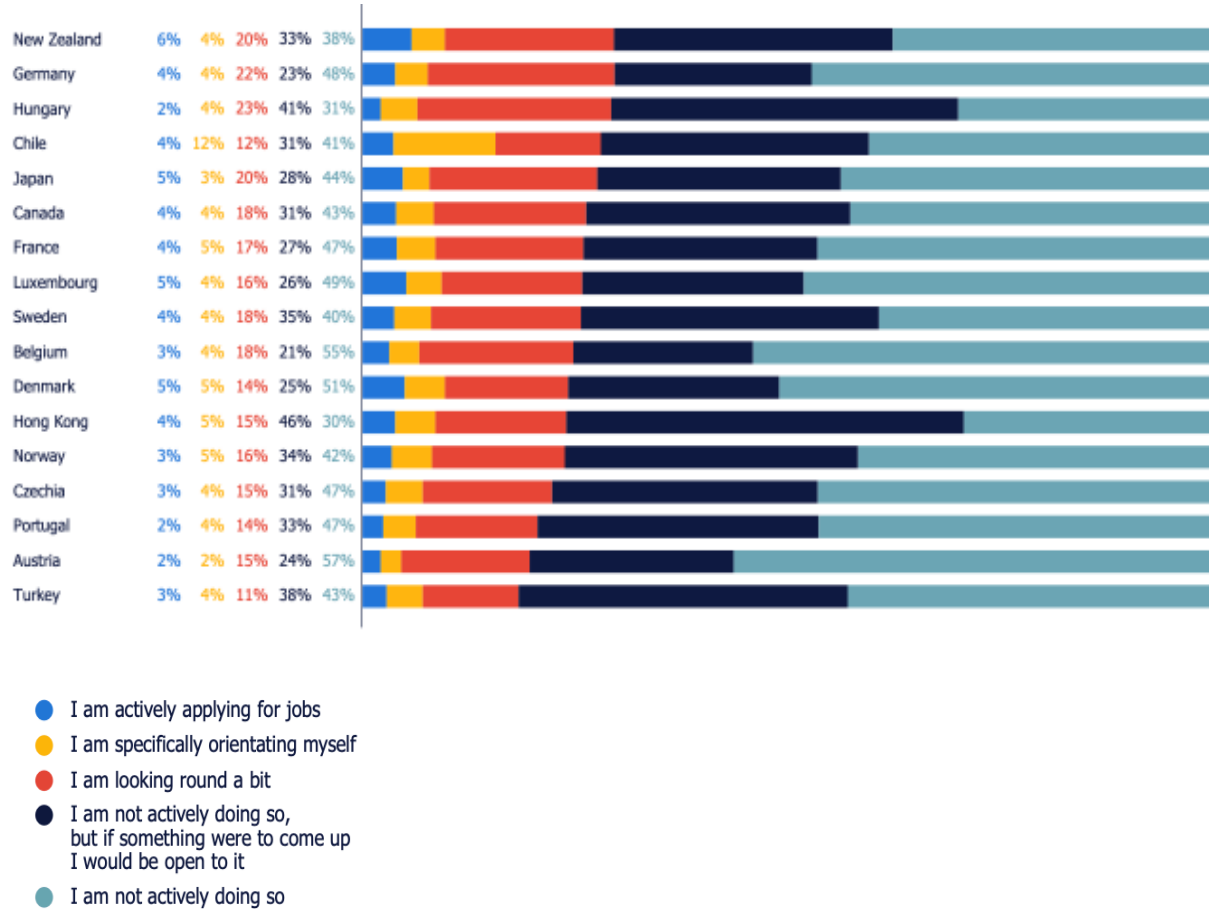
O Anexo 14 apresenta o contributo para a Figura 3, diagrama a), de quais os principais desafios que a GRH enfrentou durante a pandemia.



Nota. (Hays,2021)

ANEXO 15: APETITE PELA MUDANÇA DE EMPREGO

O Anexo 15 apresenta o contributo para a Figura 3, diagrama **d)**, que o profissional inquirido em Portugal procura ativamente por emprego.



Nota. (Workmonitor Global Report, 2019)

ANEXO 16: TIPOS DE GERAÇÃO

O Anexo 16 apresenta o contributo da Tabela 6, sobre o que valorizam as diferentes gerações realizado a 1300 profissionais portugueses em duas fases de 2020 devido à pandemia COVID19.

BABY BOOMERS  60 anos - É Country Manager	GERAÇÃO X  45 anos - É Responsável de Departamento	MILLENNIALS  33 anos - É Técnica de Área	GERAÇÃO Z  21 anos - É Técnico de Área
Valorizam o compromisso e a lealdade perante a organização. Revelam ser conservadores, sem interesse em correr grandes riscos.	Demonstram ser bastante práticos e independentes. Vistos como <i>Workaholics</i> , valorizam o status e o crescimento profissional.	Valorizam a informalidade no trabalho e procuram o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Demonstram entusiasmo e têm necessidade de feedback constante.	Tecnologia e estilos de vida alternativos são fenómenos desde sempre presentes na sua vida. São conhecidos pela rápida aprendizagem, podendo tornar-se algo impacientes.

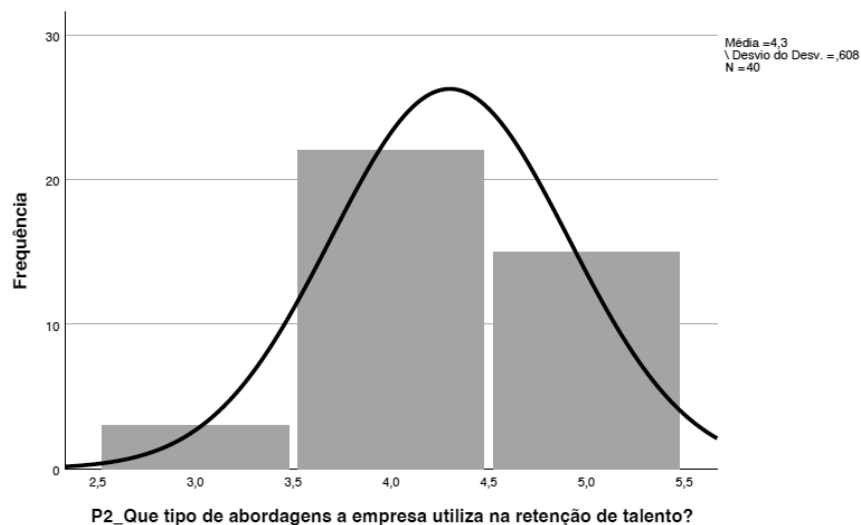
Nota. (EY, 2020)

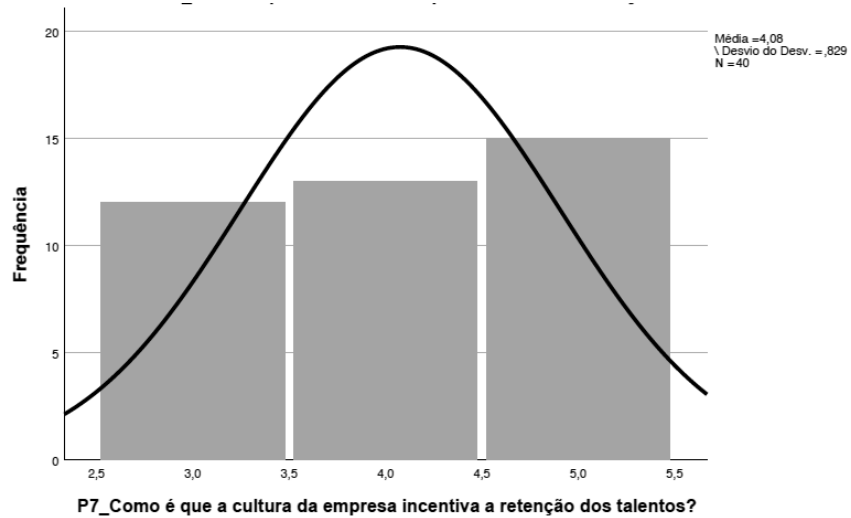
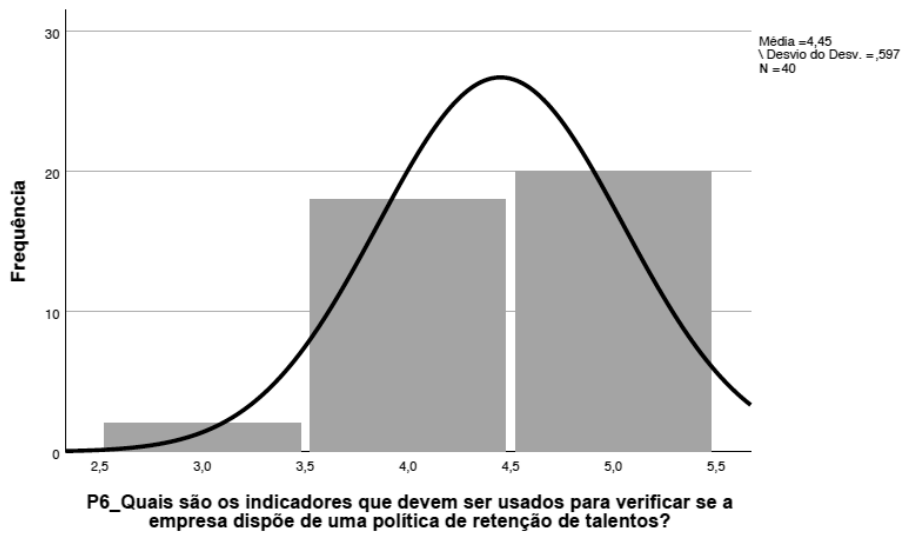
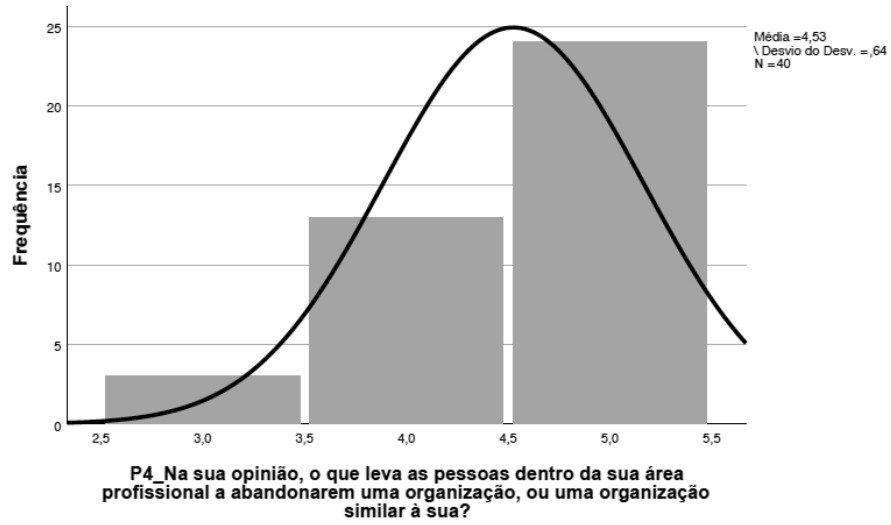
ANEXO 17: RESULTADOS DA ENTREVISTA

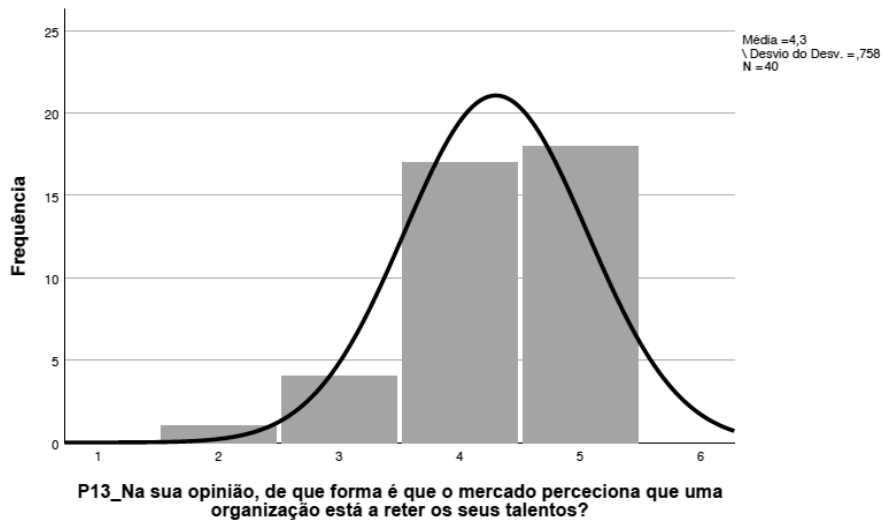
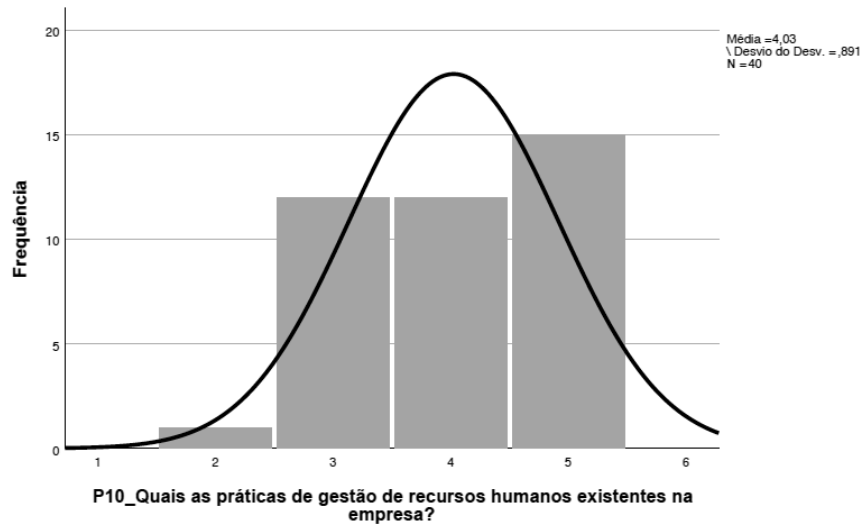
O Anexo 17 tem como objetivo de sintetizar as informações gráficas recolhidas na entrevista, (i.e., Tabela efetuada em *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS) onde se apresenta a média, moda, mediana, desvio padrão, a *Kurtosis*, os valores mínimos e máximo e os percentis, e no fim apresenta-se a frequência das respostas referentes a cada indicador em análise).

Q.D.P.I.1 - Quais os indicadores que permitem auferir se a organização dispõe de uma cultura que dinamiza políticas de valorização de talento?

		Estatísticas					
		P2_ Que tipo de abordagens a empresa utiliza na retenção de talento?	P4_ Na sua opinião, o que leva as pessoas dentro da sua área profissional a abandonarem uma organização, ou uma organização similar à sua?	P6_ Quais são os indicadores que devem ser usados para verificar se a empresa dispõe de uma política de retenção de talentos?	P7_ Como é que a cultura da empresa incentiva a retenção dos talentos?	P10_ Quais as práticas de gestão de recursos humanos existentes na empresa?	P13_ Na sua opinião, de que forma é que o mercado perceciona que uma organização está a reter os seus talentos?
N	Válido	40	40	40	40	40	40
	Omisso	0	0	0	0	0	0
Média		4,30	4,53	4,45	4,08	4,03	4,30
Mediana		4,00	5,00	4,50	4,00	4,00	4,00
Modo		4	5	5	5	5	5
Erro Desvio		,608	,640	,597	,829	,891	,758
Variância		,369	,410	,356	,687	,794	,574
Curtose		-,536	,041	-,559	-1,532	-1,177	,732
Erro de Curtose padrão		,733	,733	,733	,733	,733	,733

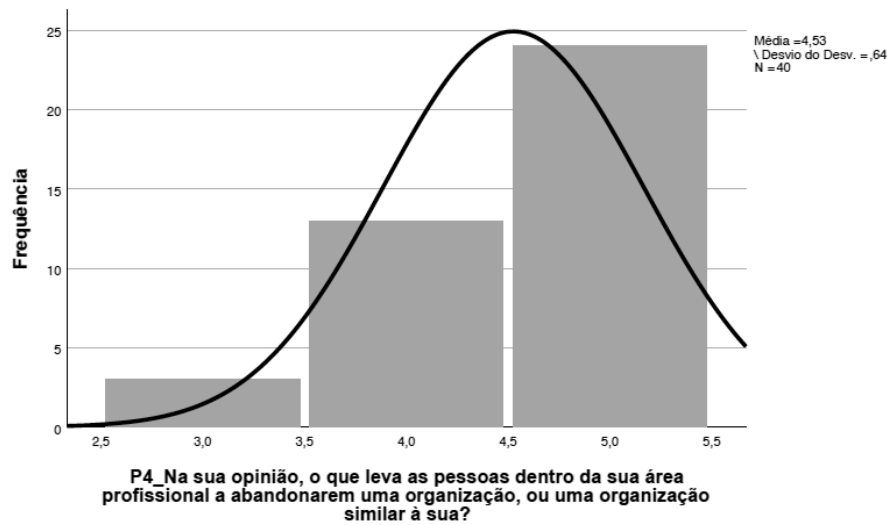
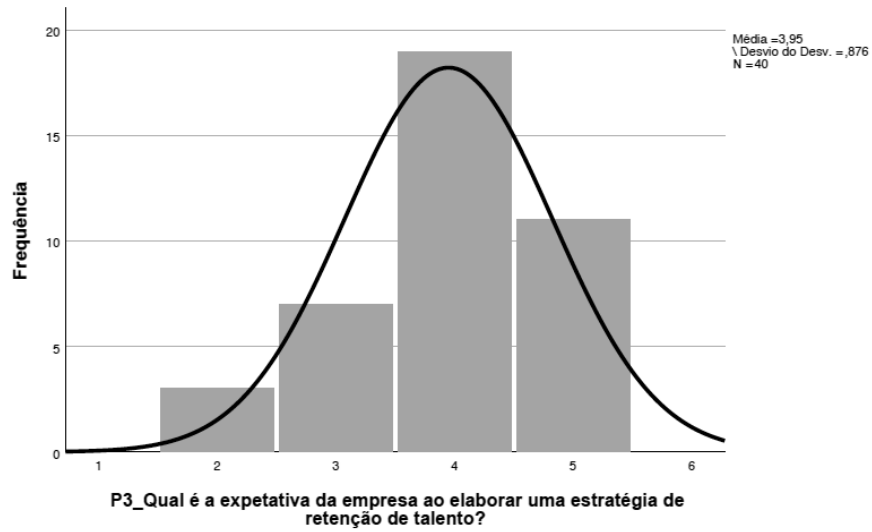
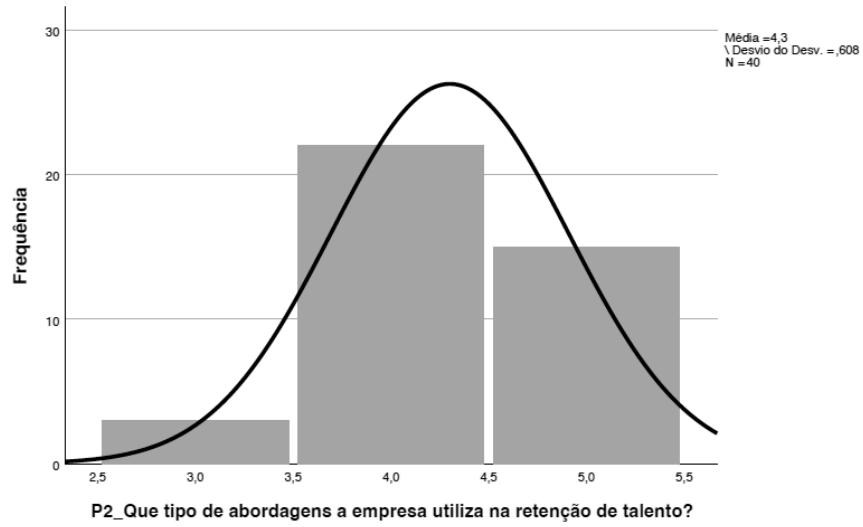


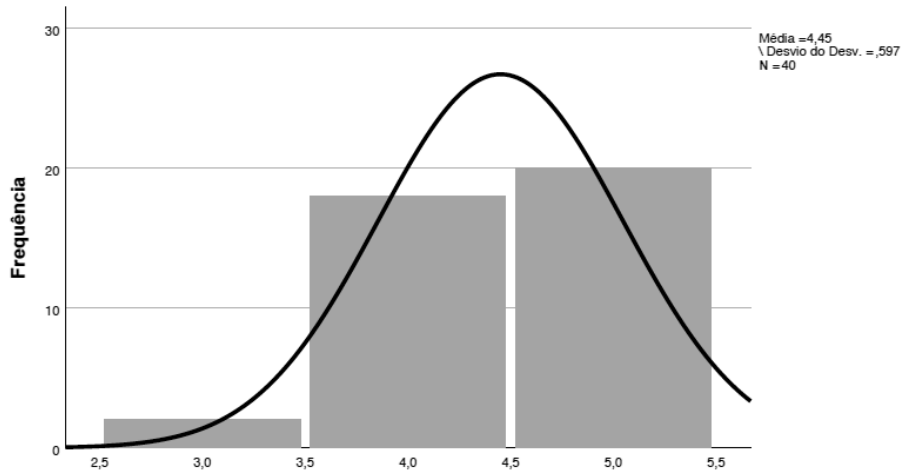




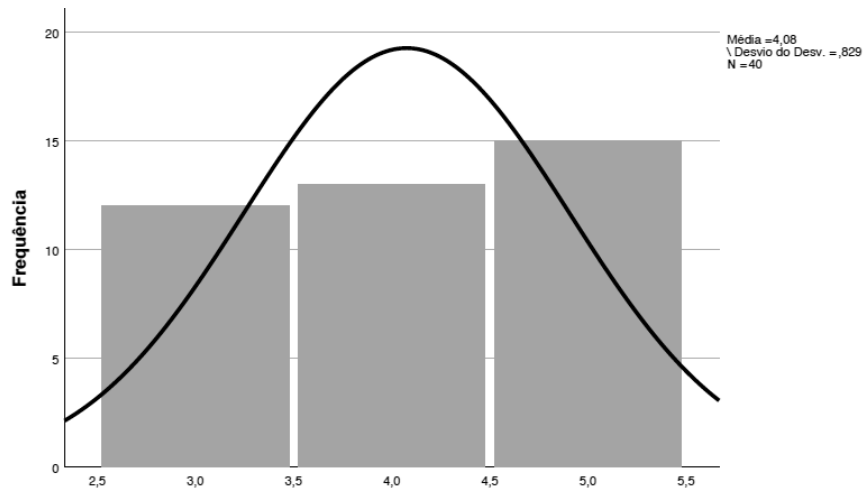
Q.D.P.I.2 - Qual deve ser a abordagem da organização para reforçar a sua capacidade de retenção de talento?

		Estatísticas						
		P2_ Que tipo de abordagens a empresa utiliza na retenção de talento?	P3_ Qual é a expectativa da empresa ao elaborar uma estratégia de retenção de talento?	P4_ Na sua opinião, o que leva as pessoas dentro da sua área profissional a abandonarem uma organização, ou uma organização similar à sua?	P6_ Quais são os indicadores que devem ser usados para verificar se a empresa dispõe de uma política de retenção de talentos?	P7_ Como é que a cultura da empresa incentiva a retenção dos talentos?	P10_ Quais as práticas de gestão de recursos humanos existentes na empresa?	P11_ De que forma a empresa está preparada para os novos paradigmas sobre o local de trabalho (e.g., teletrabalho, mobilidade, flexibilidade de horário)?
N	Válido	40	40	40	40	40	40	40
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0
	Média	4,30	3,95	4,53	4,45	4,08	4,03	4,70
	Mediana	4,00	4,00	5,00	4,50	4,00	4,00	5,00
	Modo	4	4	5	5	5	5	5
	Erro Desvio	,608	,876	,640	,597	,829	,891	,608
	Variância	,369	,767	,410	,356	,687	,794	,369
	Curtose	-,536	-,068	,041	-,559	-1,532	-1,177	2,623
	Erro de Curtose padrão	,733	,733	,733	,733	,733	,733	,733

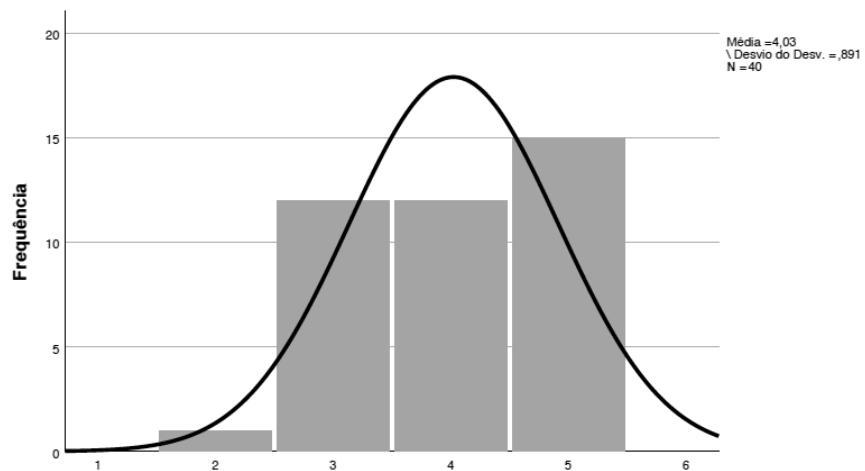




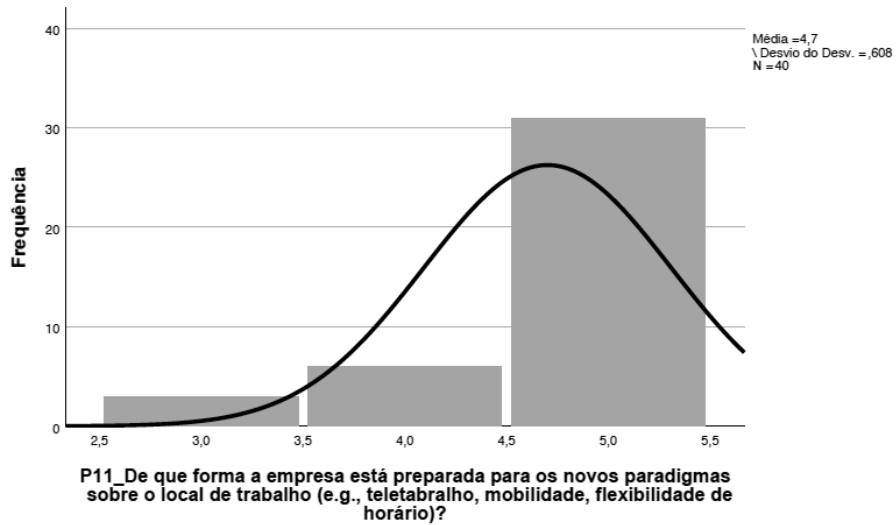
P6_Quais são os indicadores que devem ser usados para verificar se a empresa dispõe de uma política de retenção de talentos?



P7_Como é que a cultura da empresa incentiva a retenção dos talentos?

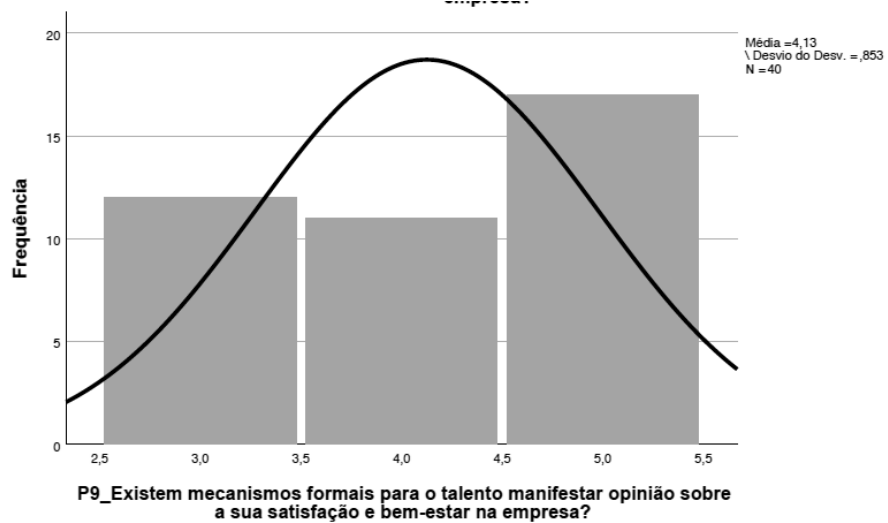
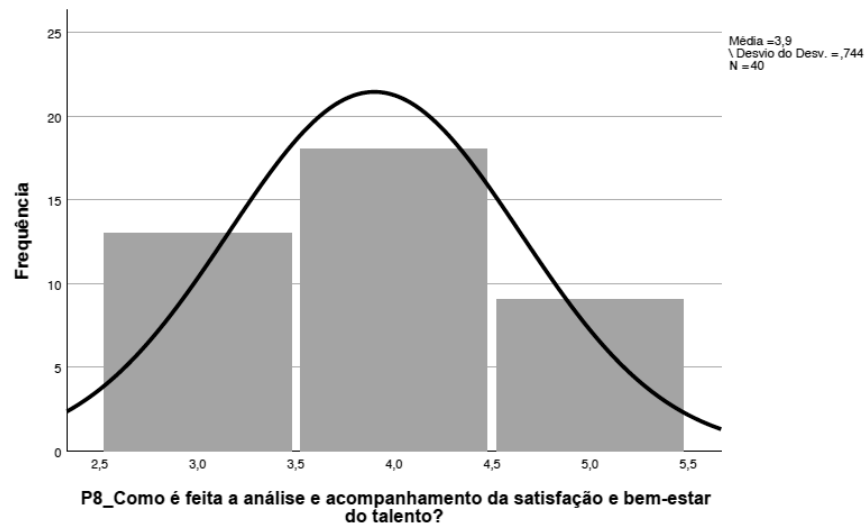
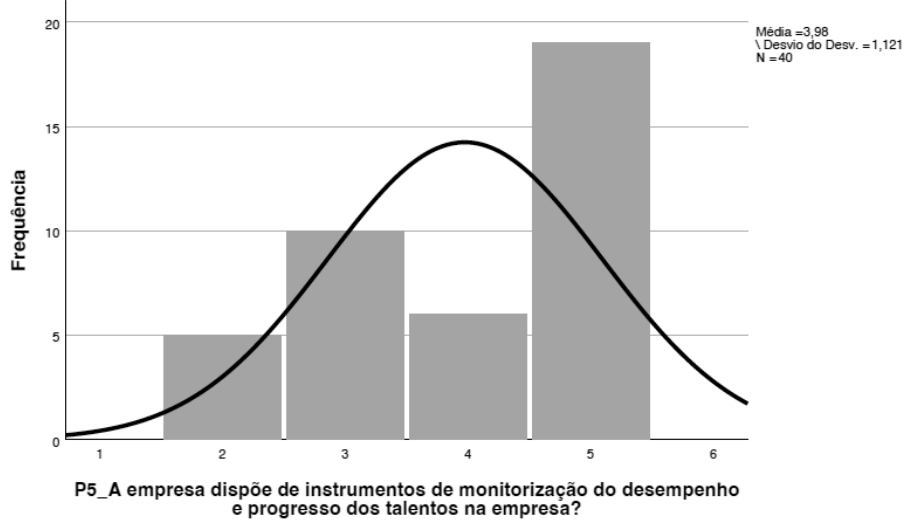


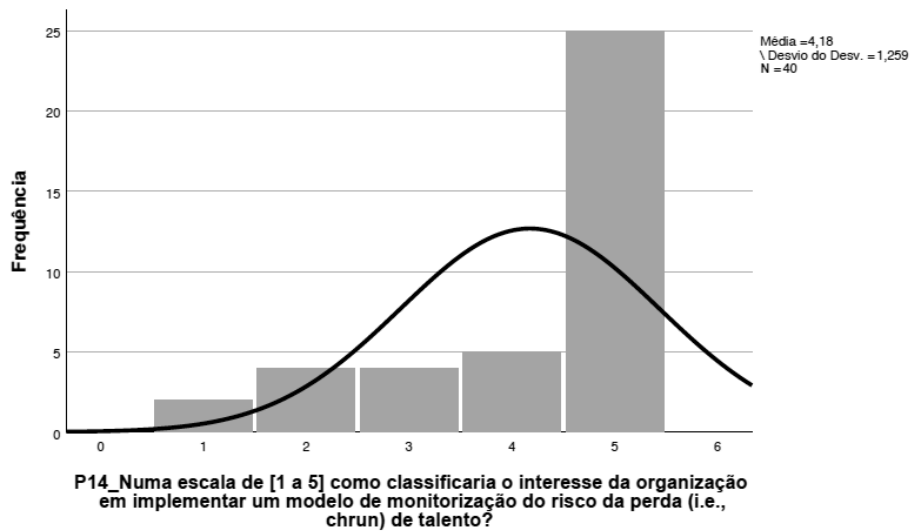
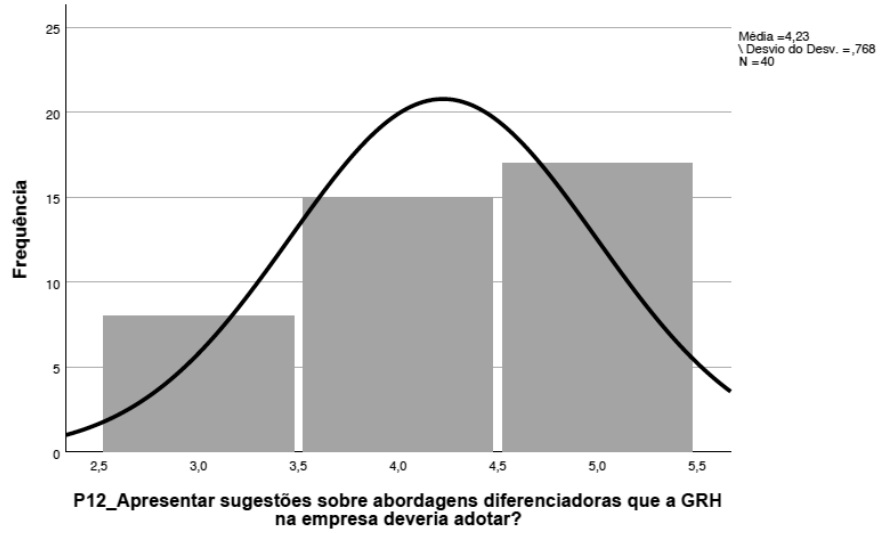
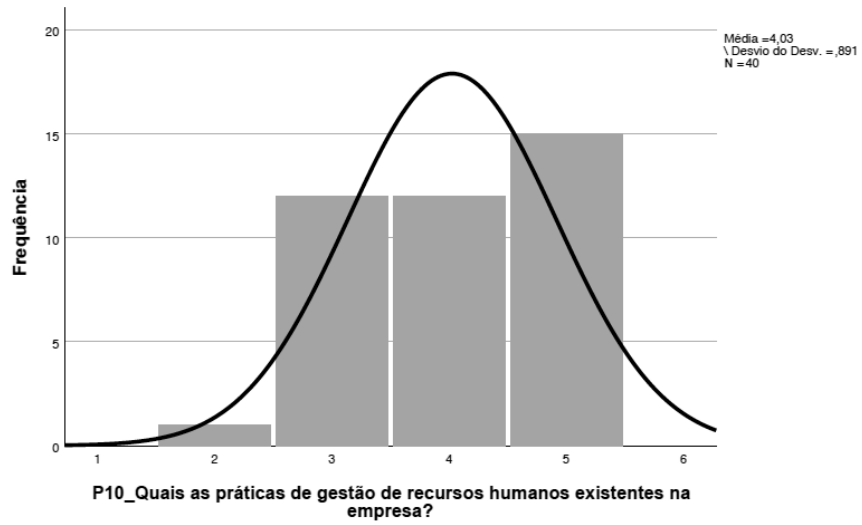
P10_Quais as práticas de gestão de recursos humanos existentes na empresa?



Q.D.P.I.3 - A implementação de mecanismos de monitorização e valorização de talento pode contribuir para reforçar práticas de gestão de recursos humanos inovadoras?

		Estatísticas					
		P5_A empresa dispõe de instrumentos de monitorização do desempenho e progresso dos talentos na empresa?	P8_Como é feita a análise e acompanhamento da satisfação e bem-estar do talento?	P9_Existem mecanismos formais para o talento manifestar opinião sobre a sua satisfação e bem-estar na empresa?	P10_Quais as práticas de gestão de recursos humanos existentes na empresa?	P12_Apresentar sugestões sobre abordagens diferenciadoras que a GRH na empresa deveria adotar?	P14_Numa escala de [1 a 5] como classificaria o interesse da organização em implementar um modelo de monitorização do risco da perda (i.e., chrun) de talento?
N	Válido	40	40	40	40	40	40
	Omisso	0	0	0	0	0	0
Média		3,98	3,90	4,13	4,03	4,22	4,18
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
Modo		5	4	5	5	5	5
Erro Desvio		1,121	,744	,853	,891	,768	1,259
Variância		1,256	,554	,728	,794	,589	1,584
Curtose		-1,233	-1,129	-1,596	-1,177	-1,161	,473
Erro de Curtose padrão		,733	,733	,733	,733	,733	,733



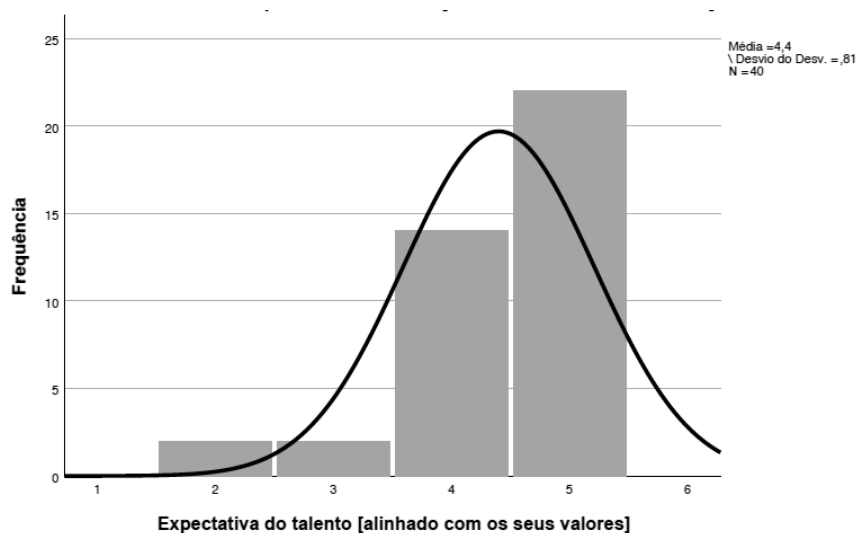


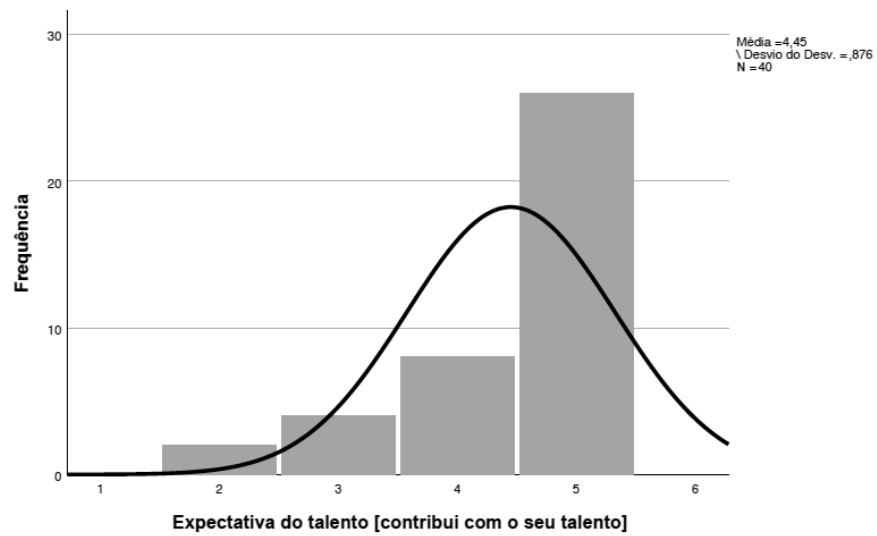
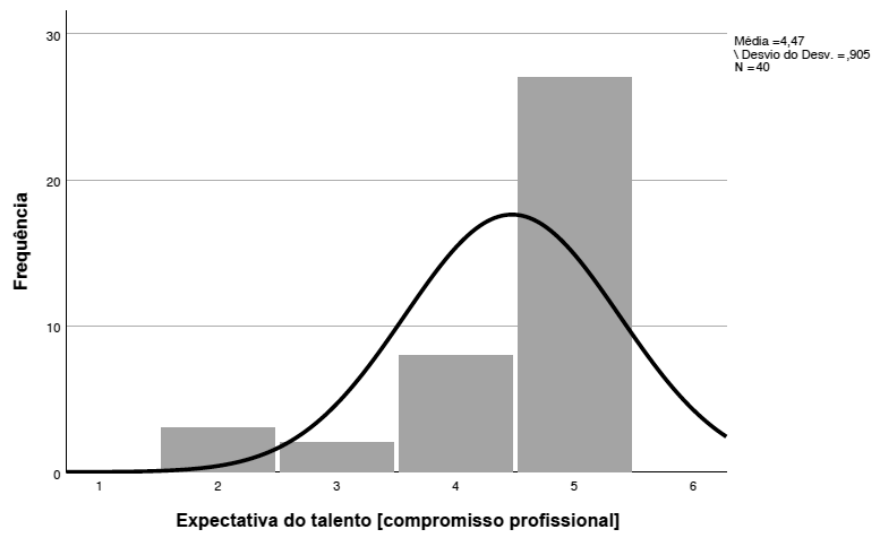
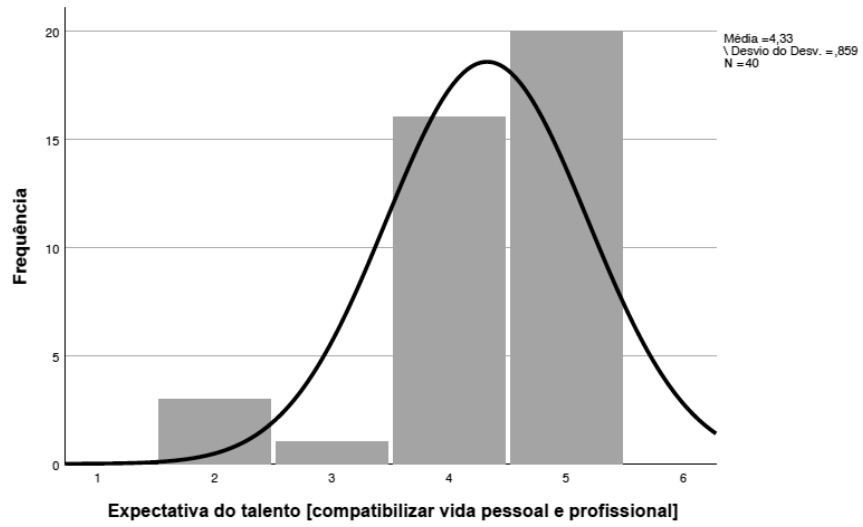
ANEXO 18: RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

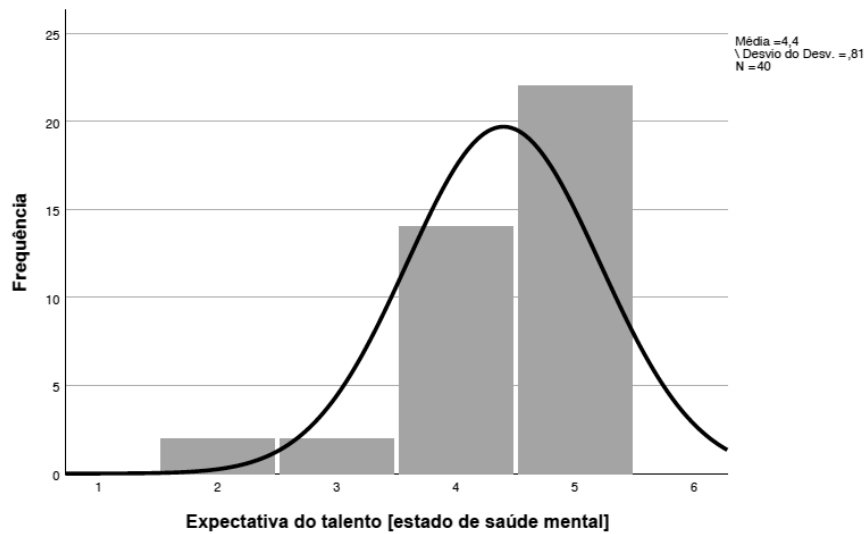
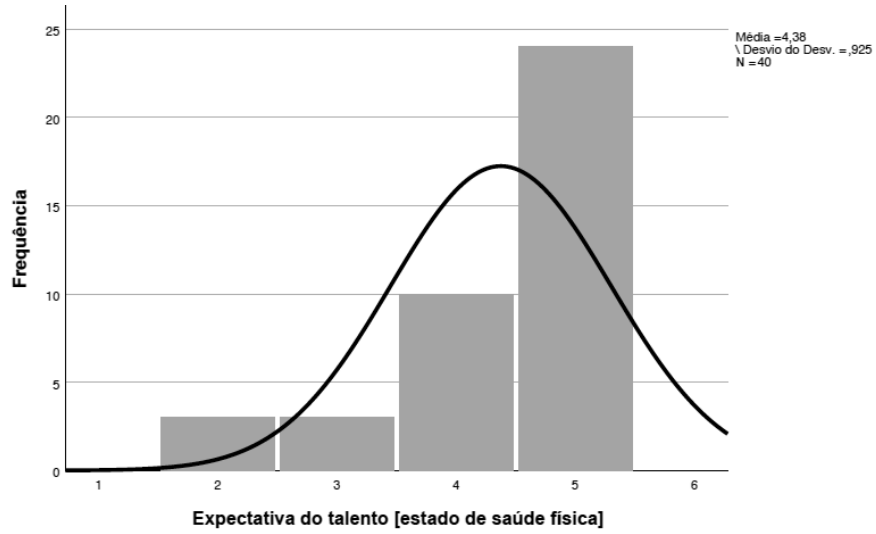
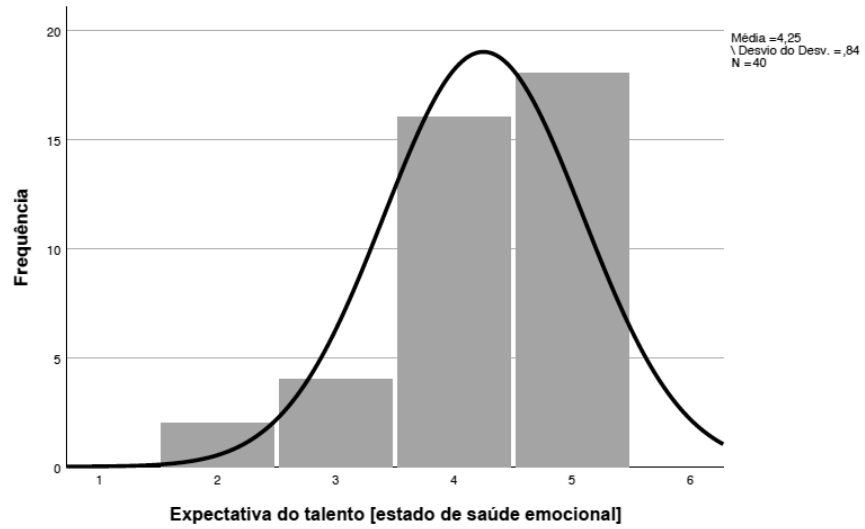
O Anexo 18 tem como objetivo de sintetizar as informações gráficas recolhidas sobre cada dimensão de análise, (i.e., Tabela com os resultados para cada indicador, Tabela efetuada em *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS) onde se apresenta a média, moda, mediana, desvio padrão, a *Kurtosis*, os valores mínimos e máximo e os percentis, e no fim apresenta-se a frequência das respostas referentes a cada indicador em análise).

Expectativas do talento

		Estatísticas						
		Expectativa do talento [alinhado com os seus valores]	Expectativa do talento [compatibilizar vida pessoal e profissional]	Expectativa do talento [compromisso profissional]	Expectativa do talento [contribui com o seu talento]	Expectativa do talento [estado de saúde emocional]	Expectativa do talento [estado de saúde física]	Expectativa do talento [estado de saúde mental]
N	Válido	40	40	40	40	40	40	40
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0
Média		4,40	4,33	4,47	4,45	4,25	4,38	4,40
Mediana		5,00	4,50	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00
Modo		5	5	5	5	5	5	5
Erro Desvio		,810	,859	,905	,876	,840	,925	,810
Variância		,656	,738	,820	,767	,705	,856	,656
Curtose		2,117	1,978	2,294	1,459	,772	1,248	2,117
Erro de Curtose padrão		,733	,733	,733	,733	,733	,733	,733



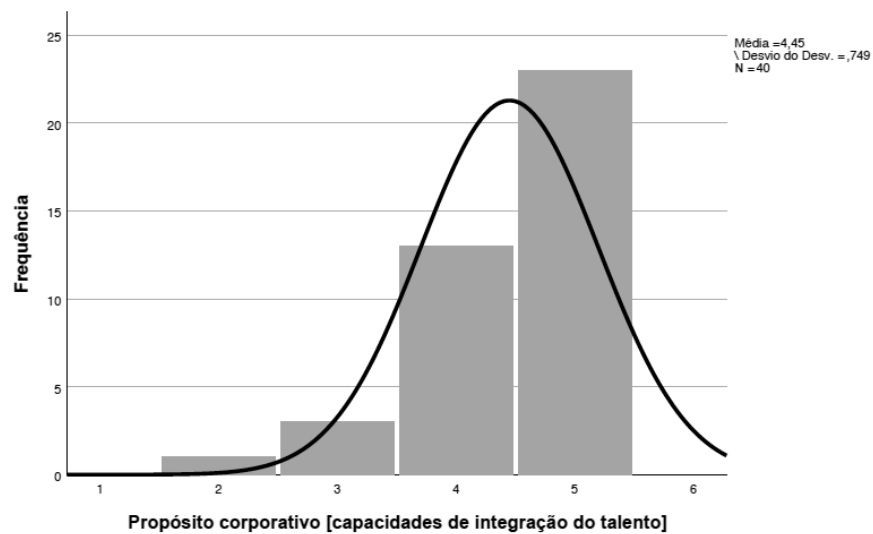
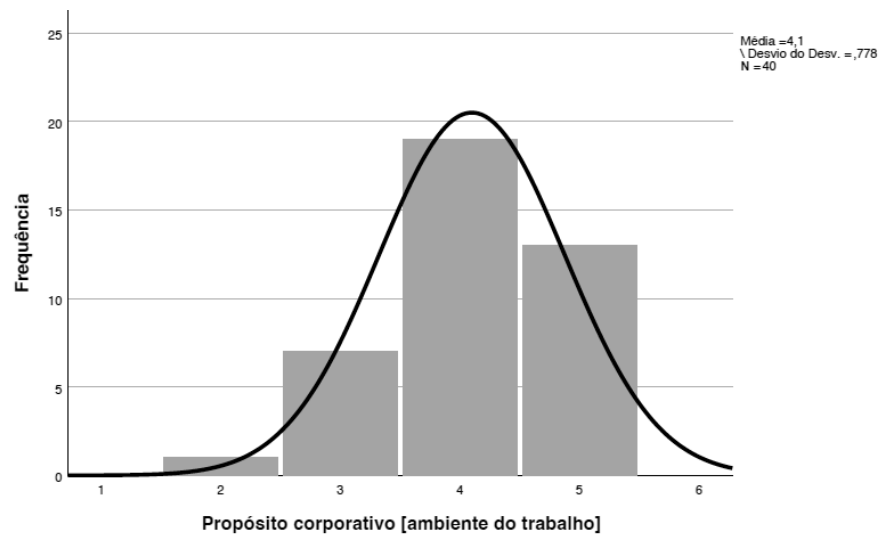


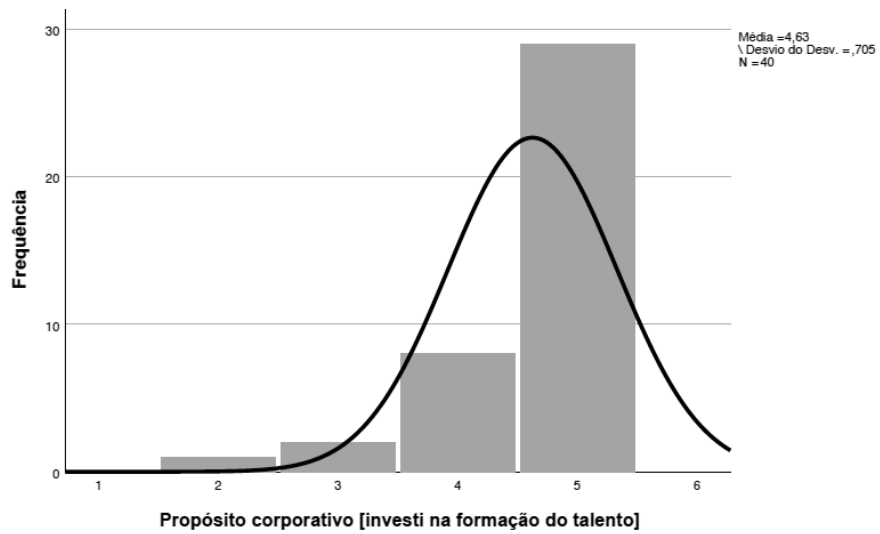
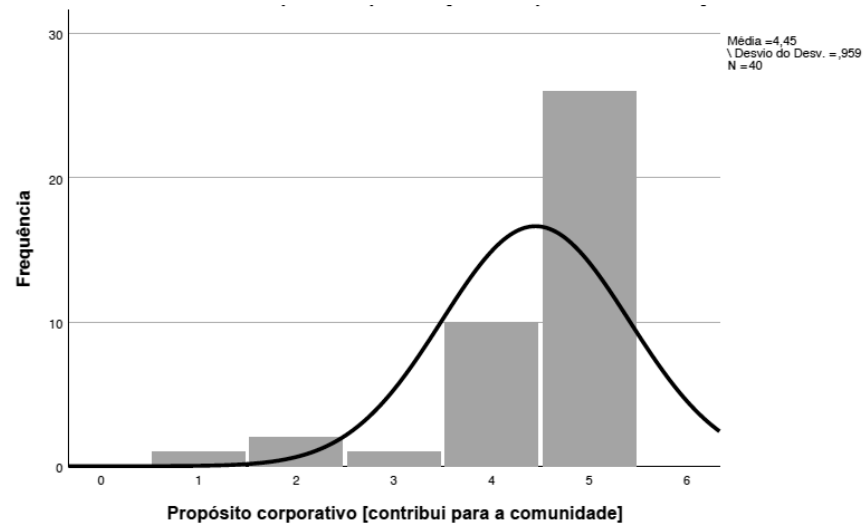
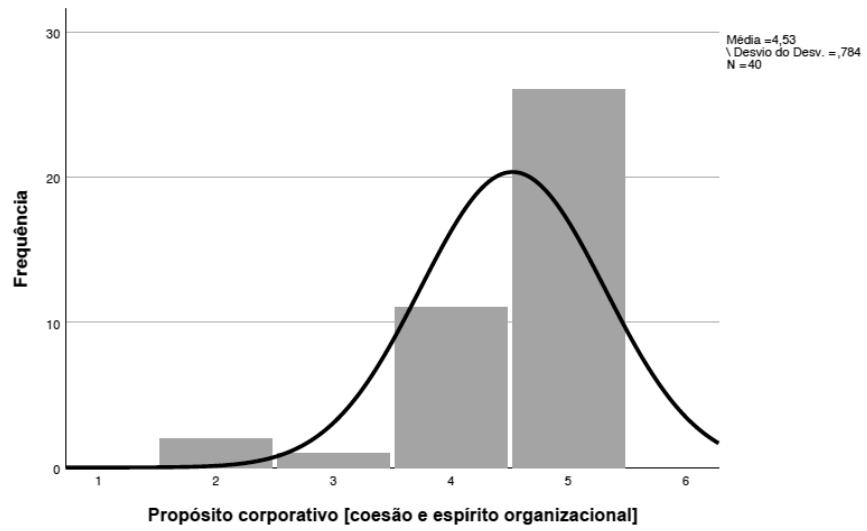


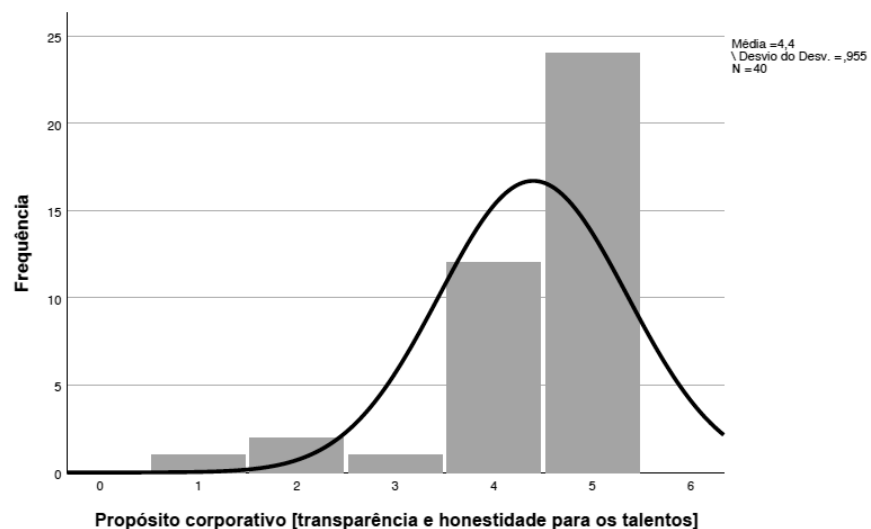
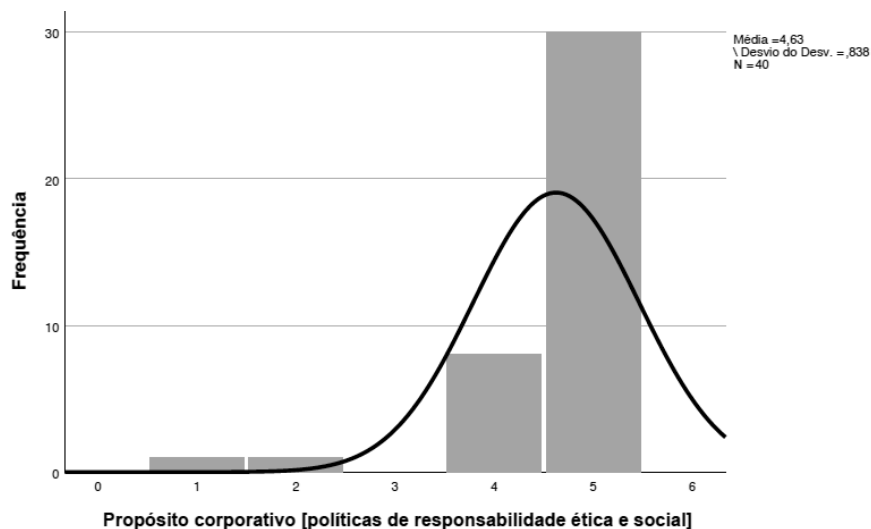
Propósito Corporativo

Estatísticas

		Propósito corporativo [ambiente do trabalho]	Propósito corporativo [capacidades de integração do talento]	Propósito corporativo [coesão e espírito organizacional]	Propósito corporativo [contribui para a comunidade]	Propósito corporativo [investi na formação do talento]	Propósito corporativo [políticas de responsabilidade de ética e social]	Propósito corporativo [transparência e honestidade para os talentos]
N	Válido	40	40	40	40	40	40	40
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0
Média		4,10	4,45	4,53	4,45	4,63	4,63	4,40
Mediana		4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Modo		4	5	5	5	5	5	5
Erro Desvio		,778	,749	,784	,959	,705	,838	,955
Variância		,605	,562	,615	,921	,497	,702	,913
Curtose		-,123	1,680	3,788	4,553	4,416	10,229	4,194
Erro de Curtose padrão		,733	,733	,733	,733	,733	,733	,733



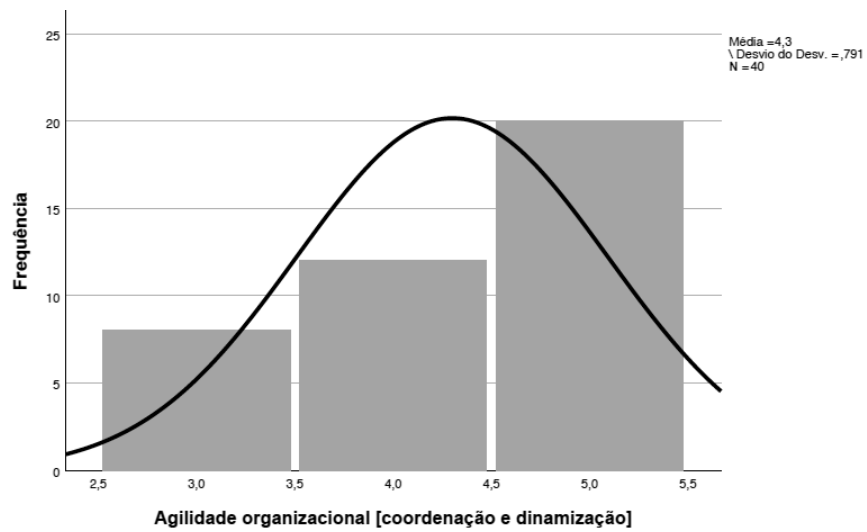
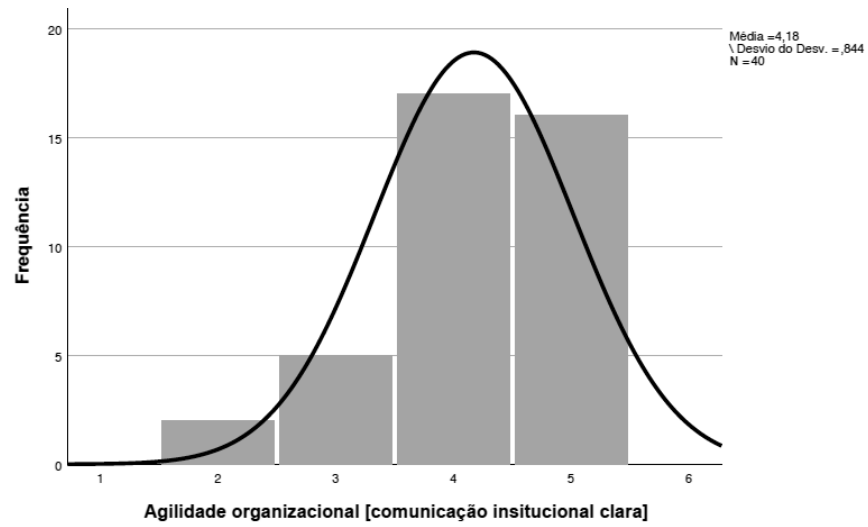
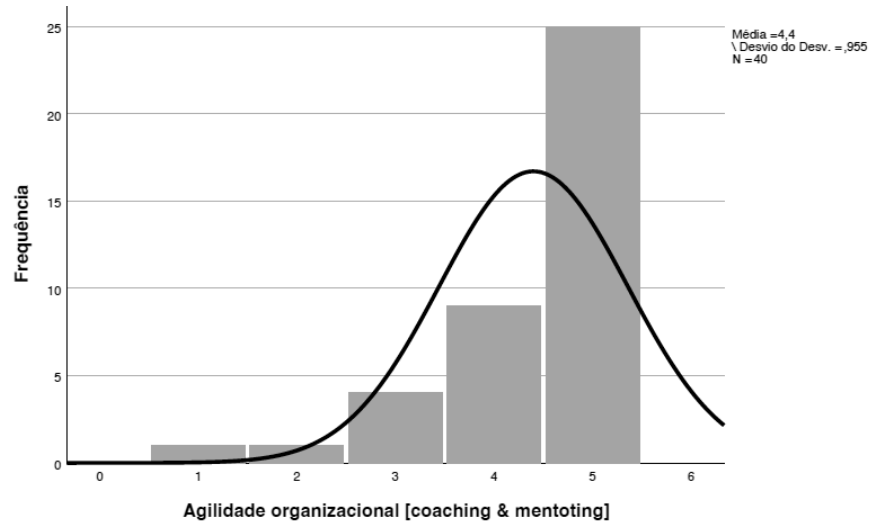


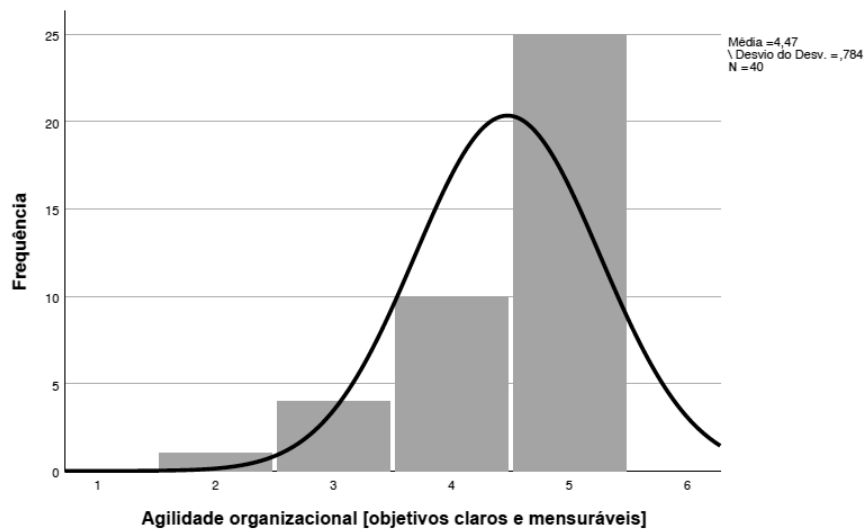
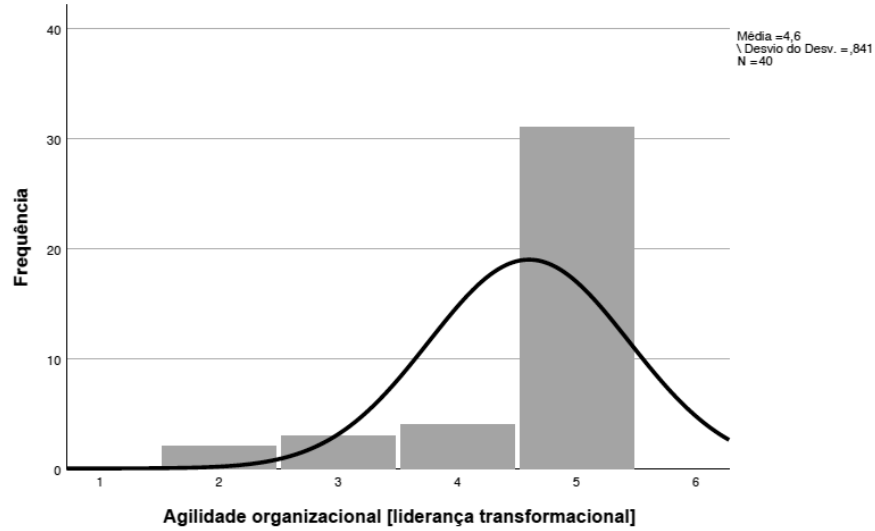
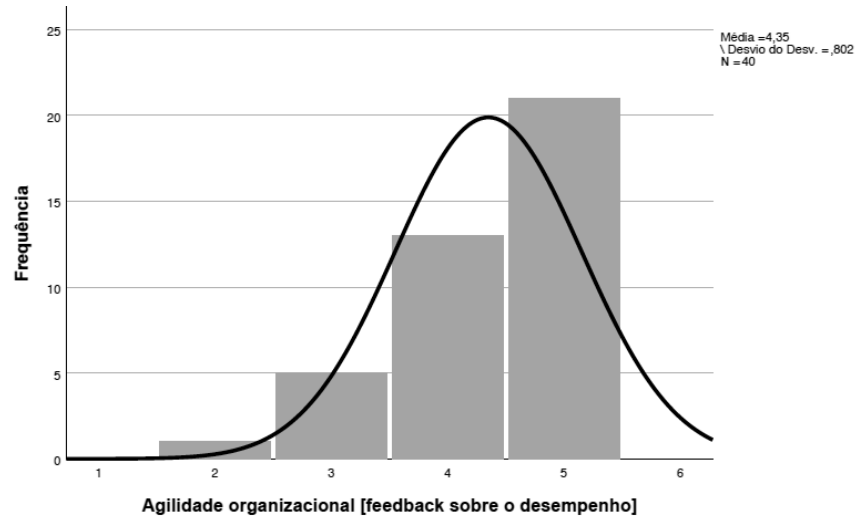


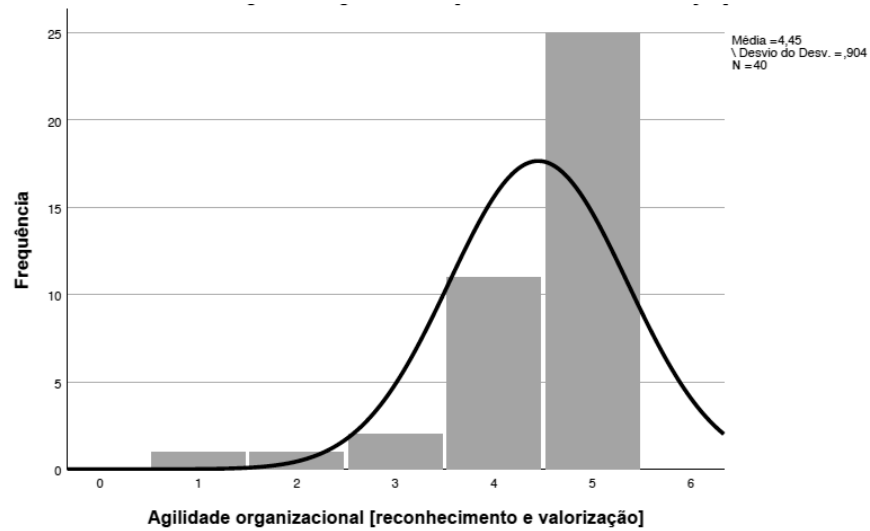
Agilidade Organizacional

Estadísticas

	Agilidade organizacional [coaching & mentoring]	Agilidade organizacional [comunicação insitucional clara]	Agilidade organizacional [coordenação e dinamização]	Agilidade organizacional [feedback sobre o desempenho]	Agilidade organizacional [liderança transformacion al]	Agilidade organizacional [objetivos claros e mensuráveis]	Agilidade organizacional [reconhecimen to e valorização]
N	Válido 40	40	40	40	40	40	40
	Omisso 0	0	0	0	0	0	0
Média	4,40	4,18	4,30	4,35	4,60	4,47	4,45
Mediana	5,00	4,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00
Modo	5	4	5	5	5	5	5
Erro Desvio	,955	,844	,791	,802	,841	,784	,904
Variância	,913	,712	,626	,644	,708	,615	,818
Curtose	3,418	,394	-1,125	,441	3,465	1,413	5,216
Erro de Curtose padrão	,733	,733	,733	,733	,733	,733	,733





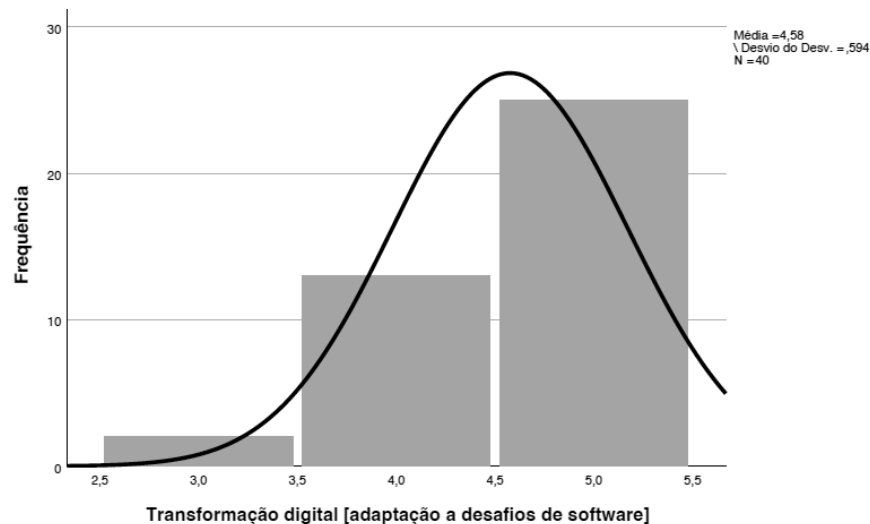


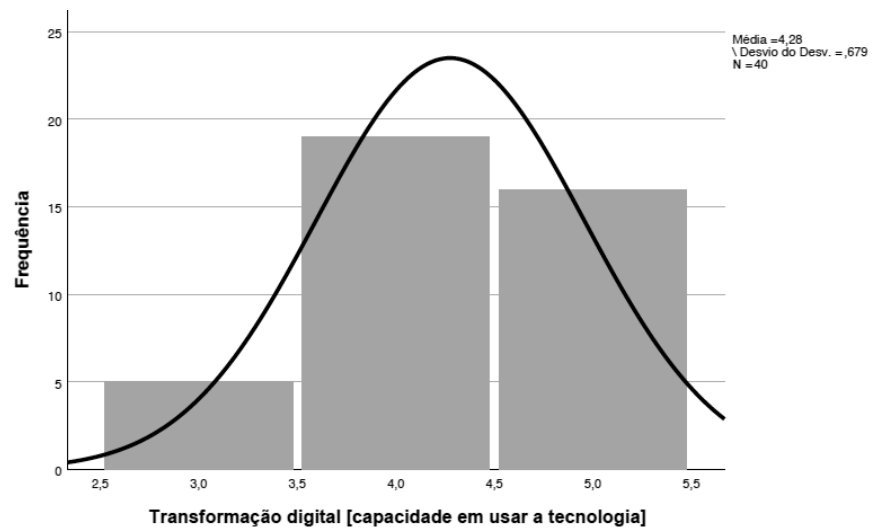
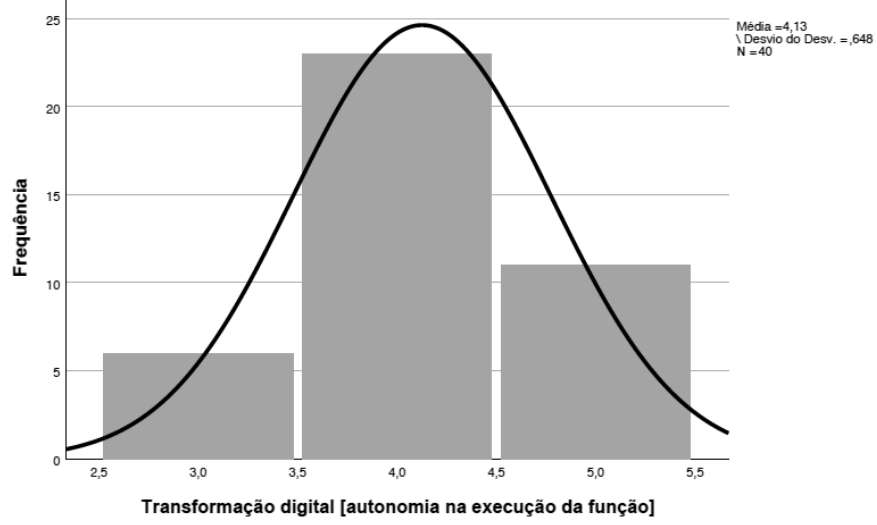
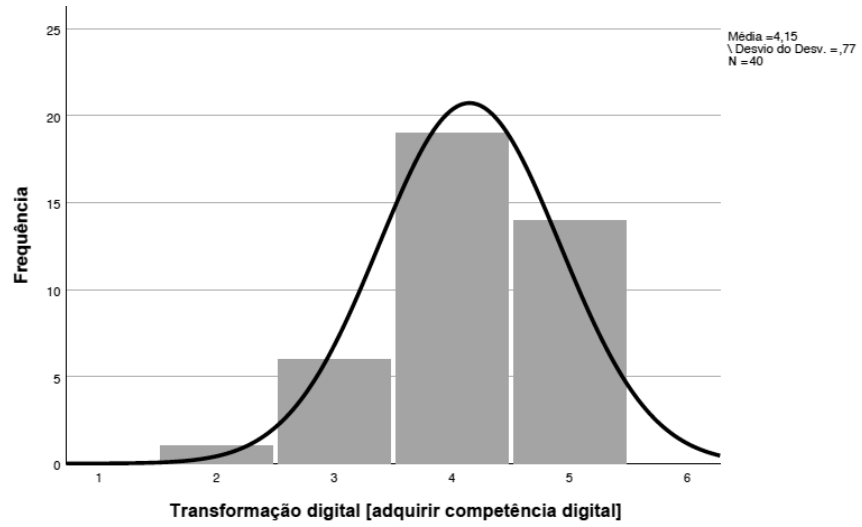
Transformação Digital

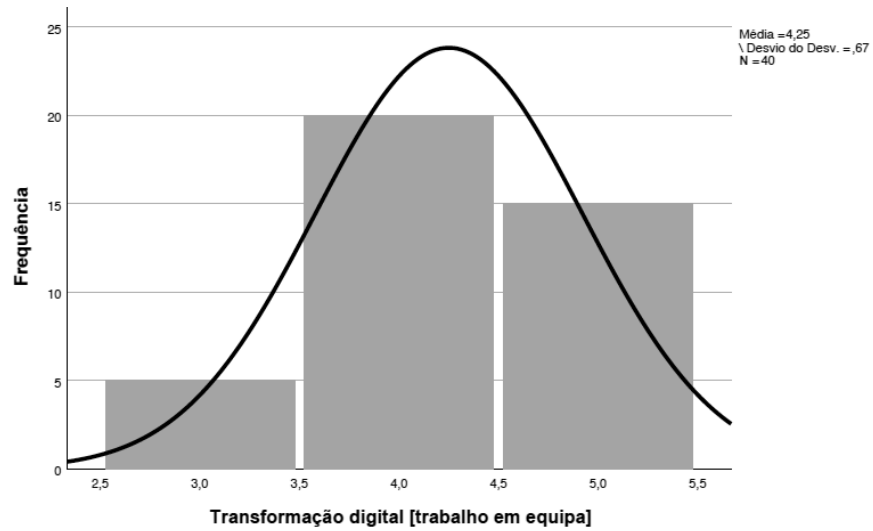
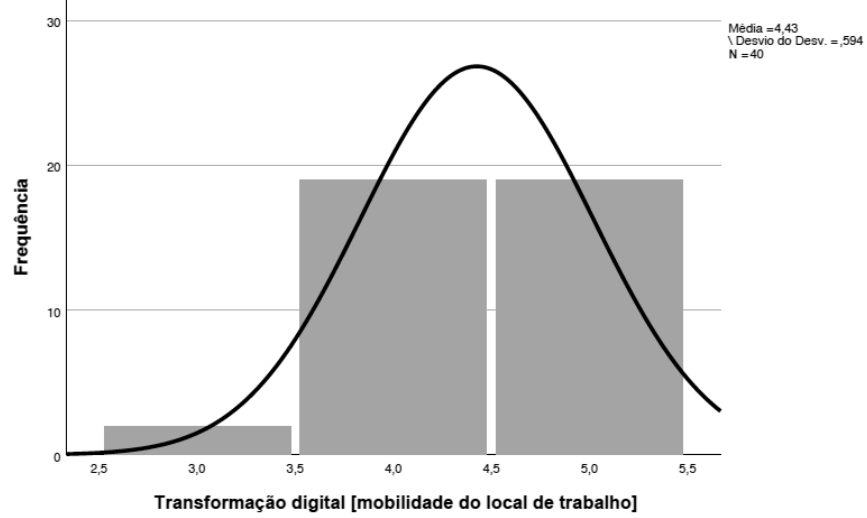
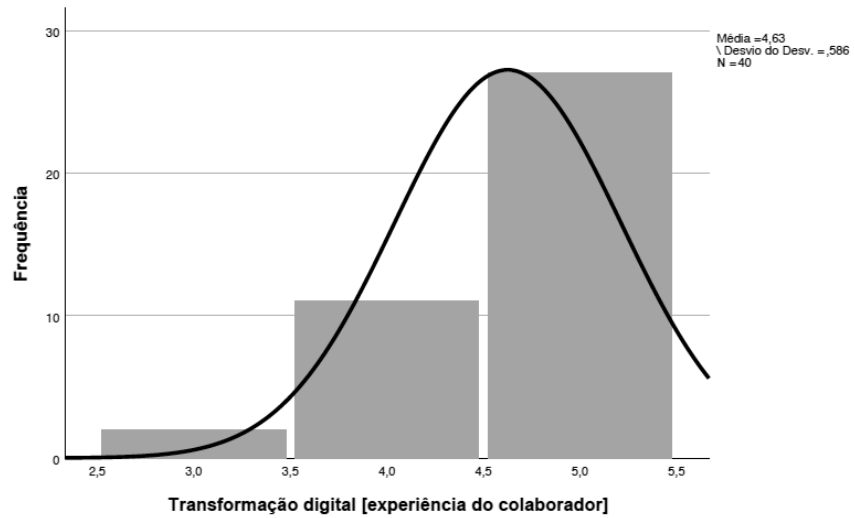
Estadísticas

		Transformação digital [adaptação a desafios de software]	Transformação digital [adquirir competência digital]	Transformação digital [autonomia na execução da função]	Transformação digital [capacidade em usar a tecnologia]	Transformação digital [experiência do colaborador]	Transformação digital [mobilidade do local de trabalho]	Transformação digital [trabalho em equipa]
N	Válido	40	40	40	40	40	40	40
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0
Média		4,58	4,15	4,13	4,28	4,63	4,43	4,25
Mediana		5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00
Modo		5	4	4	4	5	4 ^a	4
Erro Desvio		,594	,770	,648	,679	,586	,594	,670
Variância		,353	,592	,420	,461	,343	,353	,449
Curtose		,241	,095	-,520	-,747	,864	-,622	-,716
Erro de Curtose padrão		,733	,733	,733	,733	,733	,733	,733

a. Ha vários modos. O menor valor é mostrado





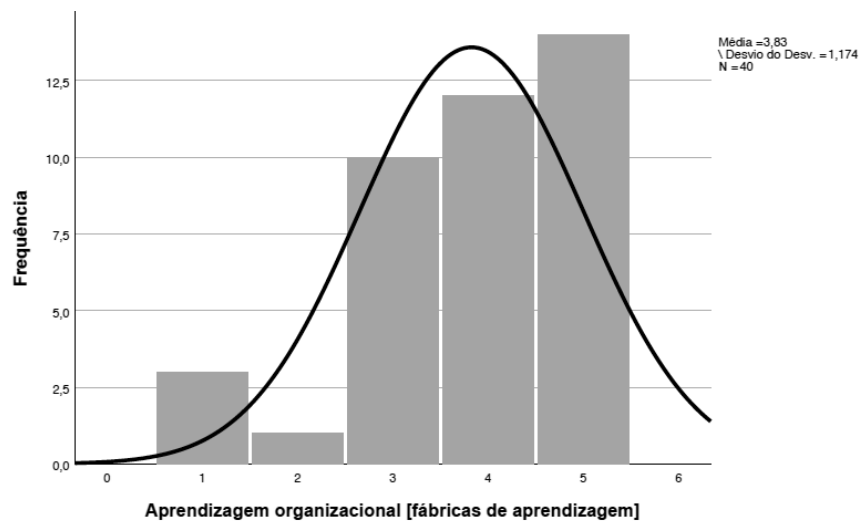
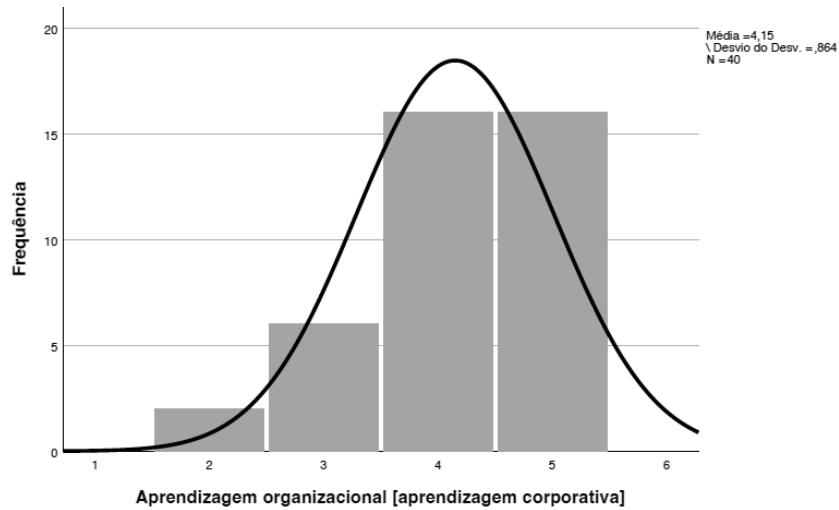


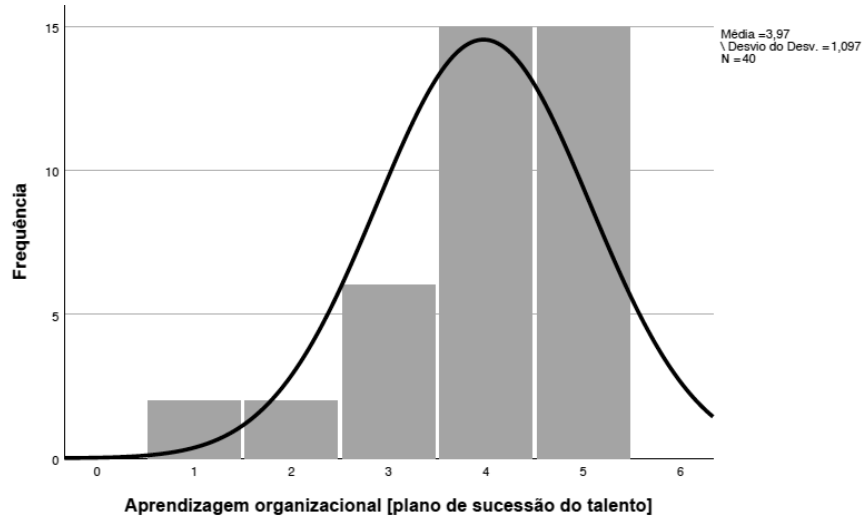
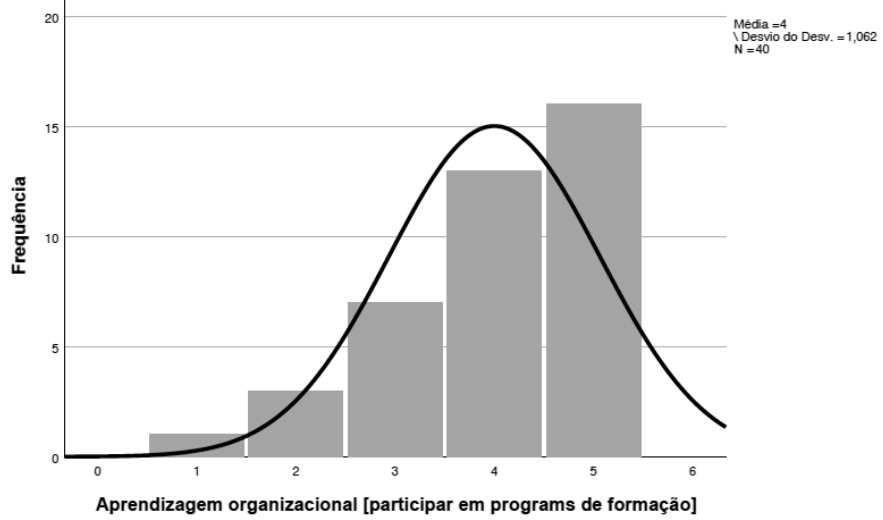
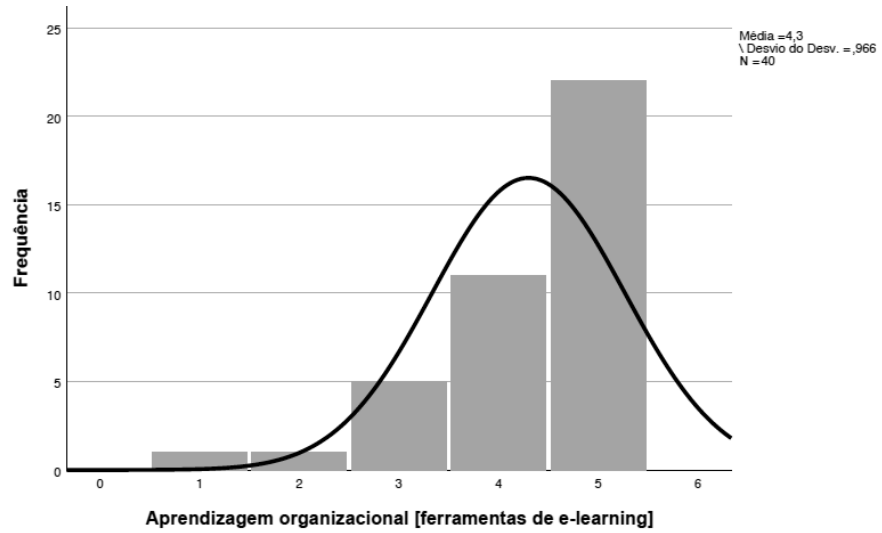
Aprendizagem Organizacional

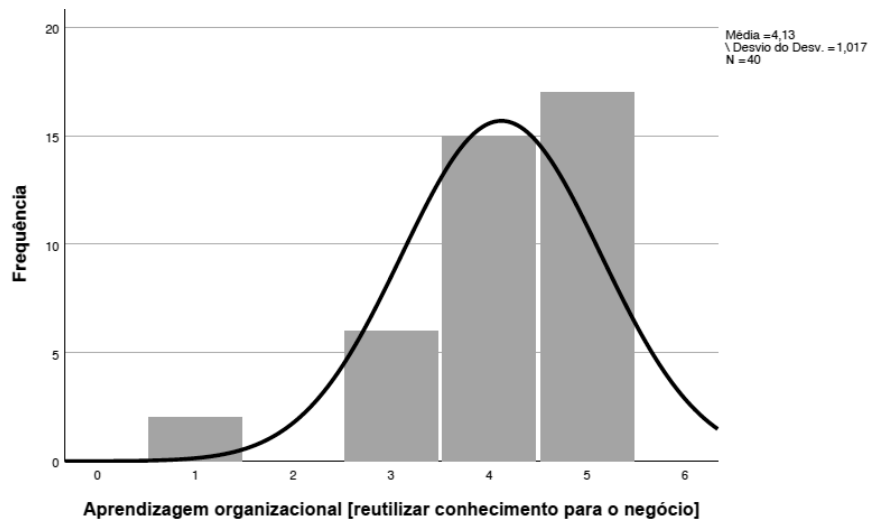
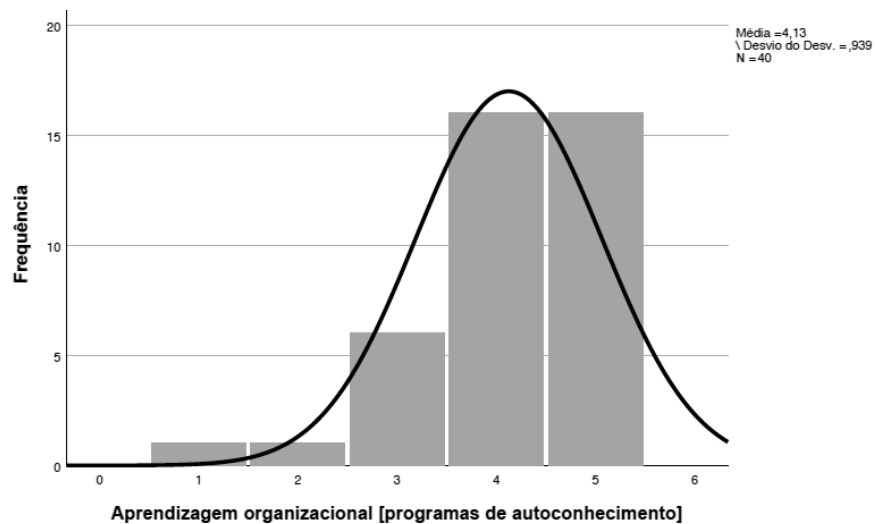
Estadísticas

		Aprendizagem organizacional [aprendizagem corporativa]	Aprendizagem organizacional [fábricas de aprendizagem]	Aprendizagem organizacional [ferramentas de e-learning]	Aprendizagem organizacional [participar em programas de formação]	Aprendizagem organizacional [plano de sucessão do talento]	Aprendizagem organizacional [programas de autoconhecimento]	Aprendizagem organizacional [reutilizar conhecimento para o negócio]
N	Válido	40	40	40	40	40	40	40
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0
Média		4,15	3,83	4,30	4,00	3,98	4,13	4,13
Mediana		4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Modo		4 ^a	5	5	5	4 ^a	4 ^a	5
Erro Desvio		,864	1,174	,966	1,062	1,097	,939	1,017
Variância		,746	1,379	,933	1,128	1,204	,881	1,035
Curtose		,063	,428	2,462	,326	1,065	1,942	2,624
Erro de Curtose padrão		,733	,733	,733	,733	,733	,733	,733

a. Ha vários modos. O menor valor é mostrado



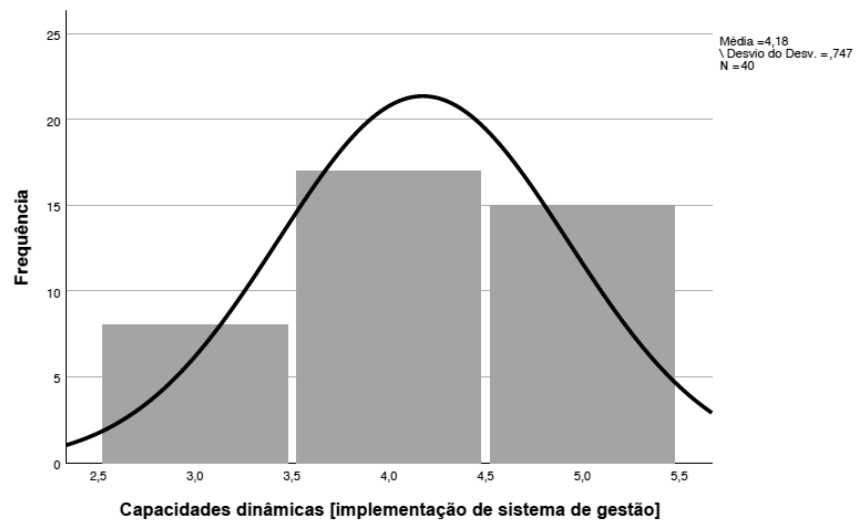
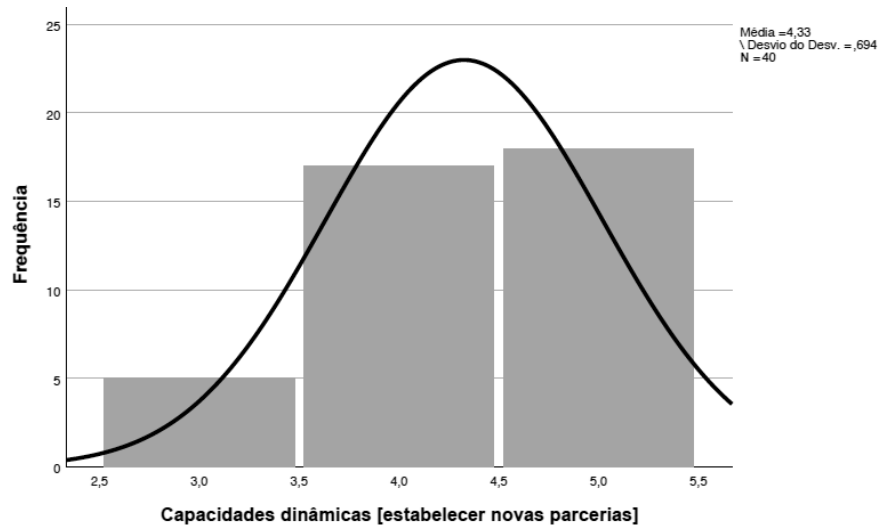
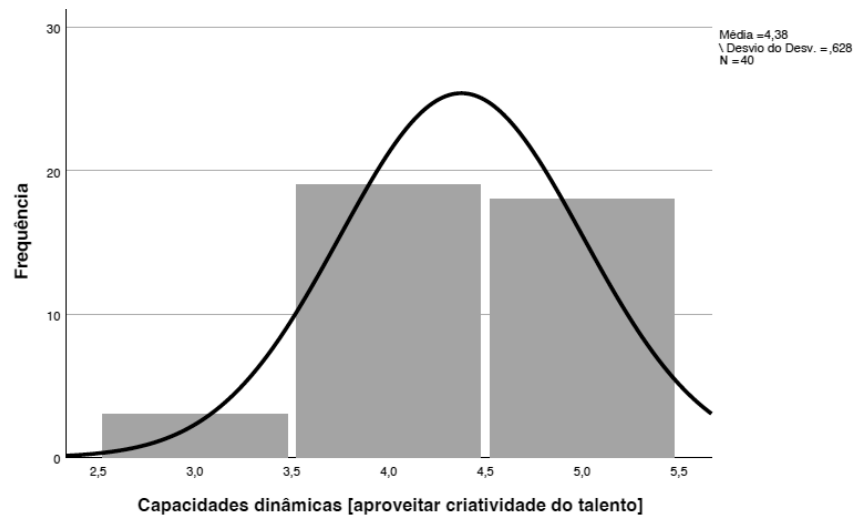


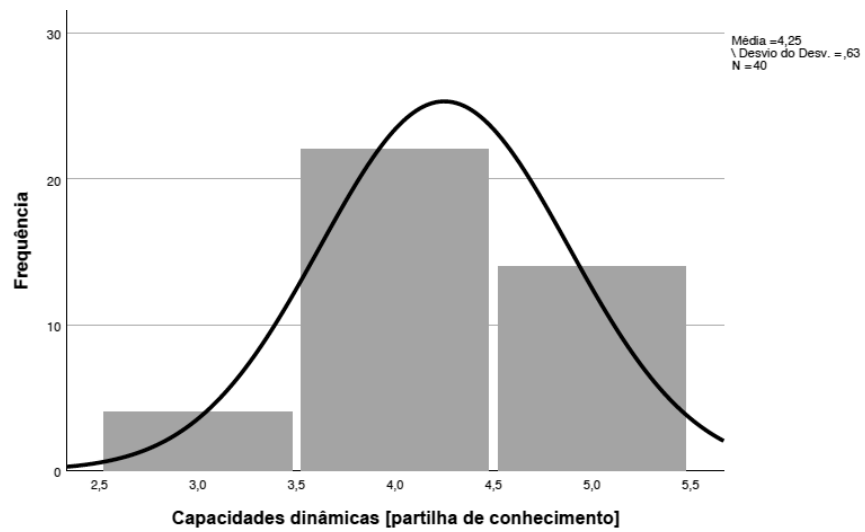
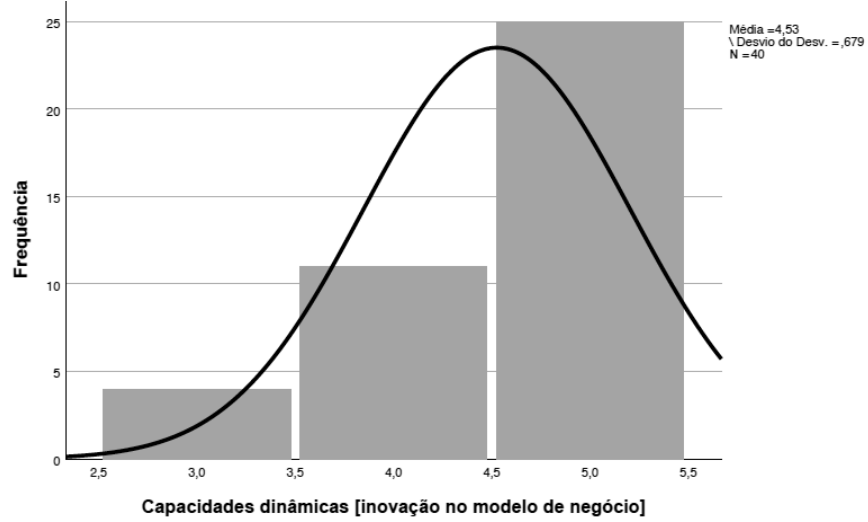
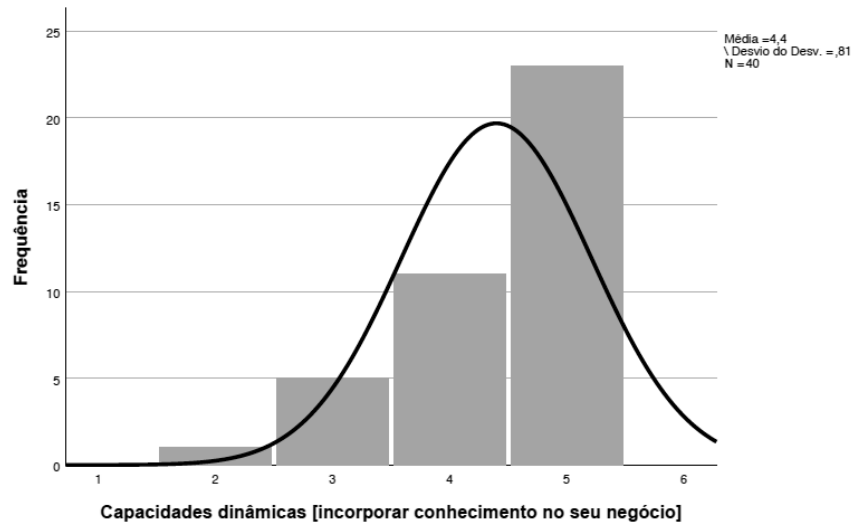


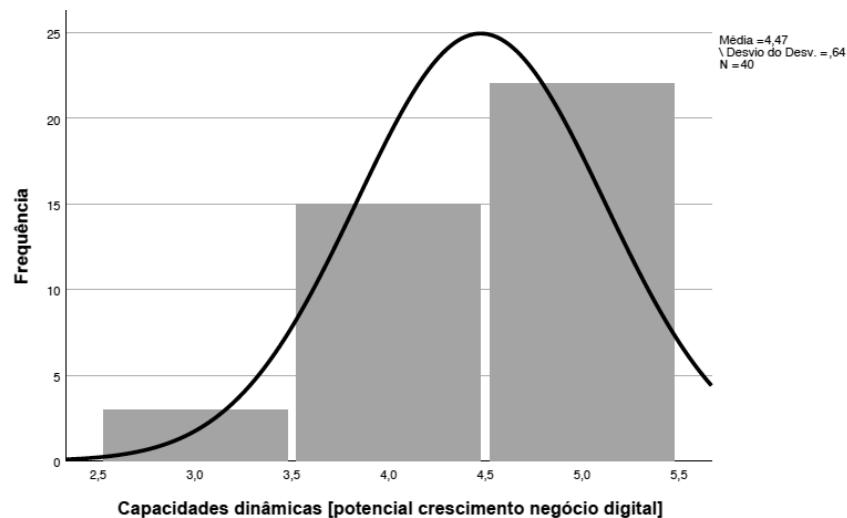
Capacidade Dinâmicas

Estadísticas

		Capacidades dinâmicas [aproveitar criatividade do talento]	Capacidades dinâmicas [estabelecer novas parcerias]	Capacidades dinâmicas [implementação de sistema de gestão]	Capacidades dinâmicas [incorporar conhecimento no seu negócio]	Capacidades dinâmicas [inovação no modelo de negócio]	Capacidades dinâmicas [partilha de conhecimento]	Capacidades dinâmicas [potencial crescimento negócio digital]
N	Válido	40	40	40	40	40	40	40
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0
Média		4,38	4,33	4,18	4,40	4,53	4,25	4,47
Mediana		4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00
Modo		4	5	4	5	5	4	5
Erro Desvio		,628	,694	,747	,810	,679	,630	,640
Variância		,394	,481	,558	,656	,461	,397	,410
Curtose		-,581	-,750	-1,114	,617	,097	-,541	-,280
Erro de Curtose padrão		,733	,733	,733	,733	,733	,733	,733







Colaborador Engagement

Estadísticas

		Colaborador engagement [compromissmo com o seu trabalho]	Colaborador engagement [dinâmicas e promoção de projetos]	Colaborador engagement [promover a imagem de marca]	Colaborador engagement [resiliência nos seus desafios profissionais]	Colaborador engagement [satisfação com a organização]
N	Válido	40	40	40	40	40
	Omisso	0	0	0	0	0
Média		4,15	4,55	4,63	4,55	4,25
Mediana		4,00	5,00	5,00	5,00	4,00
Modo		4	5	5	5	5
Erro Desvio		,802	,677	,628	,639	,776
Variância		,644	,459	,394	,408	,603
Curtose		,874	3,892	6,347	4,787	-1,163
Erro de Curtose padrão		,733	,733	,733	,733	,733

