

Desenvolvimento de uma Proposta na área de Gestão de Talento: Estudo de Caso inCentea

Mestrado em Gestão

Diana Isabel Freitas Moreira

Leiria, março de 2023

Desenvolvimento de uma Proposta na área de Gestão de Talento: Estudo de Caso inCentea

Mestrado em Gestão

Diana Isabel Freitas Moreira

Relatório de Estágio supervisionado sob a orientação da Professora Doutora Tânia de Matos Gomes Marques, Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e de Mickaël Geraudel, Professor Associado na Universidade do Luxemburgo

Leiria, 31 de março de 2023

Originalidade e Direitos de Autor

Este relatório de estágio é original, feito apenas para este fim, e todos os autores cujos estudos e publicações foram utilizados para completá-lo são devidamente reconhecidos.

É autorizada a reprodução parcial deste documento, desde que explicitamente mencionado o Autor, bem como o ciclo de estudos, ou seja, Mestrado em Gestão, ano letivo 2022/2023, da Escola Superior de Tecnologia e Direção do Instituto Politécnico de Leiria, e a data de apresentação pública deste trabalho (quando aplicável).

Dedicatória

À Minha Família

Agradecimentos

O desenvolvimento deste relatório e a experiência do estágio foi como uma espécie de lufada de ar fresco que estava a precisar, ou seja, necessitava de uma experiência nos recursos humanos que me trouxesse vibrações positivas e muita aprendizagem, além do grande desafio que me foi lançado, o de construir uma proposta na área da Gestão de Talento, portanto, criar algo de raiz que a empresa não tem e mostra interesse em explorar. Adoro desafiar-me e puxar pelas minhas competências e, foi isso que este estágio e relatório fizeram com sucesso. Assim, expresso aqui a minha gratidão a todos aqueles que tornaram este trabalho possível e deram de alguma forma o seu melhor.

Em primeiro lugar, aos meus, à minha família e amigos, por me ajudar a ter esta oportunidade de querer mais e melhor, e por acreditarem que eu era capaz e, de mostrarem interesse no que estava a aprender e desenvolver e de me apoiarem até ao fim.

À Professora Tânia Marques, por me ter aceitado como sua orientanda que, com a sua colaboração e exigência, este relatório foi desenvolvido da melhor maneira possível, a sua ajuda foi preciosa, bem como a constante troca de ideias. Sem dúvida, que com a sua orientação e objetividade, este relatório só fomentou mais ainda a minha curiosidade e vontade de fazer mais e mais, para não a desiludir e apresentarmos um relatório forte.

Ao professor Mickaël Geraudel, que também foi sempre muito prestável e, deu feedbacks muito construtivos para tornar também este relatório mais sólido e completo possível, a língua não foi de todo uma barreira, o que ainda tornou o trabalho mais interessante e desafiante.

À inCentea, por ter aceitado o meu estágio e pela oportunidade de me dar a conhecer uma realidade que desconhecia, isto é, trabalhar nos recursos humanos de uma grande empresa tecnológica, mostrando-me um ambiente incrível e saudável que a equipa tem, além de procurarem também em aprender comigo.

À Maria Craveiro, pela forma como me orientou durante o estágio, a sua forma de estar, a sua disponibilidade e preocupação foram incondicionais, aprendia sempre algo novo com as nossas conversas, foi incrível, um grande obrigado. A toda a equipa da People & Culture da inCentea, pelo carinho, pela disponibilidade, pela ajuda, pela aprendizagem, por toda a experiência, um sincero e um grande obrigado.

Resumo

Num contexto organizacional caracterizado pela globalização, torna-se urgente que as organizações estimulem a mudança, estando preparadas para a mesma, e apostem nos melhores talentos para poderem responder às exigências do mercado e concorrência, os seus conhecimentos e as suas competências são consideradas um fator diferenciador que ajuda uma empresa a ter sucesso. Assim, as organizações muitas das vezes lutam para encontrar e desenvolver as melhores práticas para atrair, desenvolver e reter talento.

Neste contexto, este trabalho trata-se de uma ação de investigação que reflete o estágio curricular realizado na inCentea e que, com a leitura de revisão de literatura, tem o objetivo de desenvolver um modelo de Gestão de Talento para a empresa enquadrado no setor das tecnologias, tendo em conta algumas das práticas já existentes dentro da mesma no que diz respeito ao tema de gestão de talento.

Palavras-chave: “Tecnologia”, “Recursos Humanos”, “Talentos”, “Pessoas”, “Gestão”

Abstract

In an organizational context characterized by globalization, it is urgent that organizations stimulate change, being prepared for it, and invest in the best talent to be able to respond to market demands and competition, their knowledge and skills are considered a differentiating factor that helps a company to succeed. Thus, organizations often struggle to find and develop the best practices to attract, develop, and retain talent.

In this context, this work is a research action that reflects the curricular internship carried out at inCentea and that, with the reading of the literature review, has the objective of developing a Talent Management model for the company framed in the technology sector, considering some of the practices already existing within the company regarding the topic of talent management.

Keywords: "Technology", "Human Resources", "Talent", "People", "Management"

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Dedicatória	v
Agradecimentos	vii
Resumo	ix
Abstract	x
Lista de Figuras	xiii
Lista de Tabelas	xiv
Lista de Siglas e Acrónimos	xv
1. Introdução.....	1
2. Caracterização da Entidade de Acolhimento	3
2.1. O Grupo inCentea	3
2.1.1. Clientes.....	4
2.1.2. Missão, Visão e Valores.....	4
2.1.3. Evolução histórica	5
2.1.4. Estrutura da empresa	6
2.1.5. Responsabilidade Corporativa	8
2.1.6. Os principais desafios da inCentea.....	8
2.2. O Departamento da People & Culture.....	9
3. Programa de Estágio.....	10
3.1. Tarefa 1: Apoio às tarefas da gestão da formação individual.....	10
3.2. Tarefa 2: Colaboração nas tarefas globais de RH.....	11
3.3. Tarefa 3: Apoio na implementação de um novo modelo de gestão da formação inCentea	11

3.4. Tarefa 4: Apoio ao desenvolvimento de um modelo para a Formação Estratégica	12
3.5. Tarefa 5: Desenvolvimento de uma proposta de Gestão de Talento na inCentea	13
4. Revisão de Literatura	15
4.1. O que é o Talento?	15
4.2. A Gestão de Talento?	19
4.3. Modelos teóricos da Gestão de Talento	21
4.4. Modelos teóricos da Gestão de Talentos nas TIC	26
5. Método	31
6. Proposta de um Modelo de Gestão de Talento	32
6.1. Enquadramento	32
6.2. Proposta	33
7. Conclusão	39
Bibliografia	41
Anexos	48

Lista de Figuras

Figura 1 - Certificações da inCentea.....	3
Figura 2 - Exemplos de clientes inCentea.....	4
Figura 3 - Os 6 momentos chave da evolução histórica da inCentea.....	6
Figura 4 - Estrutura BSS inCentea.....	7
Figura 5 - Estrura inCentea Capital,SA e todas as empresas do grupo.....	7

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Análise SWOT inCentea.....	8
Tabela 2 - Os vários conceitos de Gestão de Talento	21
Tabela 3 - Os dois tipos de Abordagens: Universalista vs Contingente	22
Tabela 4 - Comparação das Abordagens Inclusiva e Exclusiva	24
Tabela 5 - Resumo dos principais processos da Gestão de Talento.....	26
Tabela 6 - Resumo dos Modelos Teóricos da Gestão de Talento nas TIC	30
Tabela 7 - Informação sobre os dados secundários utilizados	31
Tabela 8 - Resumo do aperfeiçoamento do processo de R&S de Talento para a inCentea	35

Lista de Siglas e Acrónimos

BSS	Business Support Services
CCP	Certificado de Competências Pedagógicas
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HST	Higiene e Segurança no Trabalho
LMS	Learning Management System
MBO	Management Buy-Out
MEET	Master of Engagement and Empowerment Teams
P&C	People & Culture
R&S	Recrutamento e Seleção
RH	Recursos Humanos
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UP	Upgrading Performance

1. Introdução

O presente relatório enquadra-se no âmbito do estágio curricular relativo ao 2ºano do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. O estágio decorreu na empresa inCentea, S.A, localizada na Freguesia dos Marrazes, em Leiria, Portugal. O Grupo inCentea, tem como principal atividade a venda e implementação de softwares para a gestão, tendo uma presença fortíssima no setor das Tecnologias de Comunicação e Informação.

O estágio teve a duração de três meses compreendidos entre setembro de 2022 e janeiro de 2023, e decorreu, principalmente, dentro do Departamento da People & Culture. Neste período, o foco do estágio incidiu na exploração do desenvolvimento de uma proposta para a Gestão de Talentos na empresa, visto ser uma área que a empresa deseja explorar com profundidade. No entanto, foram desenvolvidas outras atividades, como a colaboração nas tarefas globais de RH (Recursos Humanos) e, de apoio às tarefas da gestão da formação individual, entre outras, de forma a enriquecer a minha experiência e aprendizagem, isto é, complementar a minha formação académica, através do contacto com a vida em instituições que fornecem formação prática na área dos Recursos Humanos.

Neste sentido, a importância da gestão de talento, ou seja, o principal objetivo da gestão de talento é recrutar, contratar, desenvolver e reter colaboradores numa organização. Os recursos humanos esforçam-se para reter colaboradores qualificados e talentosos por um longo prazo, uma vez que o talento pode simplificar o processo de atingir os objetivos organizacionais e focar-se em questões que realmente beneficiam a própria organização (Mateus, 2016).

Segundo Ferrazza et al. (2015), se uma organização não atrair o talento de que necessita, mesmo que tenha os recursos financeiros, e novas infraestruturas e tecnologias, não será capaz de atingir os seus objetivos, porque na realidade, são os colaboradores que lideram a organização para o sucesso do futuro. Assim, a gestão de talento é uma das funções de gestão mais importantes de uma organização, que traz com ela benefícios importantes, uma vez que ajuda a organização a realizar a sua visão com a ajuda de pessoas competentes e eficientes. Ajuda, também, a competitividade da organização e, em esta ser progressista,

além de preparar o caminho para uma futura liderança e a automatizar processos chave para tomar melhores decisões.

Desta forma, a inCentea, S.A, que se encontra num momento de mudança e reestruturação, em que procura ser sempre o mais eficiente possível, deseja que a gestão de talento venha a ser uma área vantajosa no seu quadro estratégico. Sendo a gestão de talento uma área por aprofundar na empresa, o principal objetivo deste trabalho incide sobre o desenvolvimento de uma proposta nesse tema.

Com esse objetivo, este relatório de estágio pretende apresentar uma proposta de gestão de talento para a inCentea, S.A incorporando algumas ideias com base em modelos teóricos nas TIC presentes na literatura existente. A proposta surge, assim, a partir de uma extensa revisão da literatura e dos conhecimentos adquiridos ao longo do estágio e sobre a empresa em questão, mais concretamente, que práticas são ou não desenvolvidas referentes à gestão de talento.

Assim, e com o intuito de atingir os objetivos propostos referidos anteriormente, este relatório encontra-se dividido em sete capítulos, incluindo o atual. O capítulo seguinte, dedica-se à apresentação e caracterização da empresa e da People & Culture (antiga Direção de Recursos Humanos). No capítulo três, são apresentadas as tarefas realizadas durante os três meses de estágio. A revisão da literatura, é exposta no quarto capítulo, o quinto irá apresentar o método de trabalho, para de seguida ser apresentada a proposta do modelo de gestão de talento desenvolvido. O capítulo sete diz respeito à conclusão, contribuição, às limitações e sugestões para futuros estudos.

2. Caracterização da Entidade de Acolhimento

Neste capítulo, é apresentada a empresa inCentea, S.A, empresa onde foi realizado o estágio curricular no âmbito do Mestrado em Gestão. Também irá ser descrito o funcionamento do departamento da People & Culture, com o intuito de explorar a gestão de talento, área que a inCentea, S.A demonstra desejo de aprofundar.

2.1. O Grupo inCentea

A inCentea, S.A é um grupo de empresas de prestação de serviços profissionais nas áreas das Tecnologias de Informação e Comunicação, Marketing e Inovação, Consultoria de Negócio, e Engenharia de Produto, estando presente, além de Portugal, em vários países como, Angola, Brasil, Cabo Verde, Espanha, França, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe.

Contam com cerca de 350 colaboradores, formados, certificados e com experiência nas soluções que a empresa propõe. Em 2021, o Volume de Negócios consolidado foi de 17 milhões de euros, e nesse ano 15% do Volume de Negócios foi realizado nos mercados internacionais. Além disso, a empresa é certificada em vários campos, tais como se pode observar pela Figura 1.



Figura 1 - Certificações da inCentea

Fonte: inCentea

A inCentea, S.A pretende ser vista como detentora de Pessoas de Confiança, que geram Valor e, nesse sentido, de modo a assegurar um crescimento sustentado a longo prazo, procura:

- Ajudar os clientes a serem mais competitivos e a terem sucesso;
- Assegurar um bom ambiente de trabalho e o desenvolvimento dos colaboradores;
- Garantir uma justa remuneração dos investimentos realizados pelos acionistas;
- Ser inovador na forma como trabalham e nas tecnologias que utilizam;
- Intervir civicamente, de forma responsável, nas comunidades em que se inserem.

2.1.1. Clientes

A visão que a inCentea, S.A tem sobre os seus clientes passa por perceber o negócio de cada cliente, conhecer as suas necessidades, sendo este, o ponto de partida fundamental para apresentar as melhores soluções. É o que se procura fazer na inCentea, S.A, de modo a encontrar soluções que de forma eficiente e eficaz, resolvam os problemas dos seus clientes, assim, em colaboração com os mesmos, a solução que mais se adequa a cada caso, torna cada projeto único. Para tal, é necessário: o trabalho em parceria com outras organizações; a aposta na dedicação, profissionalismo e capacidade técnica dos colaboradores inCentea, possuindo por isso, certificações, nos produtos que integram, não deixando de mencionar, o esforço constante de atualização e o desejo de oferecer um serviço diferenciado.

Dito isto, são vários os clientes e da inCentea, S.A, abrangendo vários setores, como podemos verificar na Figura 2.



Figura 2 - Exemplos de clientes inCentea

Fonte: inCentea

2.1.2. Missão, Visão e Valores

A missão da inCentea, S.A passa por acrescentar valor ao negócio dos seus clientes e satisfazer as expectativas dos seus colaboradores, parceiros e acionistas de uma forma socialmente responsável.

A sua visão traduz-se no seu slogan “utilizar tecnologia, gerir parcerias, criar valor”, dado que acreditam que as TIC podem contribuir decisivamente para o desenvolvimento

sustentado da Sociedade do Conhecimento, uma vez que a empresa se mostra convicta que através da cooperação empresarial é possível gerar mais Valor.

Compreender, fazer, cooperar, sempre com as pessoas – é com base nestas palavras que a cultura da inCentea baseia-se num conjunto de valores bem definidos, dos quais destacam: a orientação para o cliente; a orientação para a mudança e, o trabalho em equipa.

2.1.3. Evolução histórica

A inCentea, S.A, nasce em 1987 com a designação de Leirisic, integrada num grupo industrial de Leiria. No final do ano 2000, um conjunto de colaboradores, através de uma operação de MBO (*Management Buy-Out*), adquire o controlo da empresa e começa a definir uma estratégia de crescimento baseada numa política de parcerias. Para além do crescimento endógeno que a empresa foi alcançando, estrategicamente definiu-se um caminho para aumentar esse mesmo crescimento, através de parcerias com participações cruzadas de capital. Assim, foram definidos 2 eixos de atuação que consistiam no alargamento geográfico: procurando empresas em locais onde não havia uma presença direta e, na complementaridade de soluções, isto é, nas áreas das soluções web, das comunicações e da consultoria de gestão. Este processo iniciou-se em 2004, em que a integração da Datamex originou a inCentea, S.A, e continuou até aos dias de hoje, tendo realizado mais de 40 operações de aquisição ou troca de participações.

Iniciou-se, em 2007, o projeto de internacionalização que, com a participação de alguns concorrentes e parceiros de negócio foi criada uma empresa portuguesa que unificaria os esforços comuns de internacionalização. Posteriormente foram criadas também empresas em Cabo Verde, Angola, Moçambique e São Tomé e Príncipe e adquiriu-se uma empresa em Espanha.

Como se pode acompanhar na Figura 3, num novo ciclo da estratégia da inCentea, S.A, em 2011, a Inovação era vista como uma nova “atitude”, de estar, de pensar e de agir... uma forma de motivação para o “futuro” e de promover a interação com os seus parceiros e com a comunidade envolvente. Mais tarde, como se pode observar pela Figura 3, iniciou-se uma nova fase de consolidação da organização, com o objetivo de se focalizarem no negócio principal e centrada na autonomia, segmentação e especialização das unidades de negócio existentes. É de acrescentar que, se alienou participações em negócios não prioritários e fundiu-se várias empresas do Grupo com o objetivo de simplificar a estrutura. A

consolidação do negócio pressupunha reopstar na internacionalização e foi assim que se avançou para o Brasil e, em 2021, para França e Guiné-Bissau.



Figura 3 - Os 6 momentos chave da evolução histórica da inCentea

Fonte: inCentea

2.1.4. Estrutura da empresa

Através de uma entrevista realizada na empresa, esta descreve que a BSS (Business Support Services) é uma Unidade de Negócio chapéu na inCentea. Agrega um conjunto de serviços que dão apoio centralizado e transversal a todas as empresas e Unidades de Negócio do Grupo, nomeadamente nas áreas de RH como, o Payroll, a HST (Higiene e Segurança no Trabalho), o R&S (Recrutamento e Seleção), a Formação e Desenvolvimento, a Avaliação de Desempenho, a Comunicação Interna, os Eventos Internos, a Inovação..., Finance and Control (Contabilidade, Fiscalidade, Tesouraria...), Customer Care (Clientes e Fornecedores, Logística, Gestão da Frota...) e Corporate (Jurídico, Sistema de Gestão...). Isto significa que uma empresa do grupo inCentea não tem de fazer recrutamento ou contratar serviços nestas áreas, uma vez que são disponibilizados pela BSS.

A estrutura da BSS é semelhante à da maioria das empresas/unidades de negócio do Grupo, mas está na vanguarda numa tentativa de abertura a um mercado mais vasto e por isso tem os perfis funcionais em inglês. No entanto, há sempre um (ou mais) responsável(eis) de Unidade de Negócio; Heads ou Diretores de Serviço; Team Managers ou Gestores de Equipa; Generalists ou Técnicos; e Assistants ou Administrativos, como podemos verificar na Figura 4.

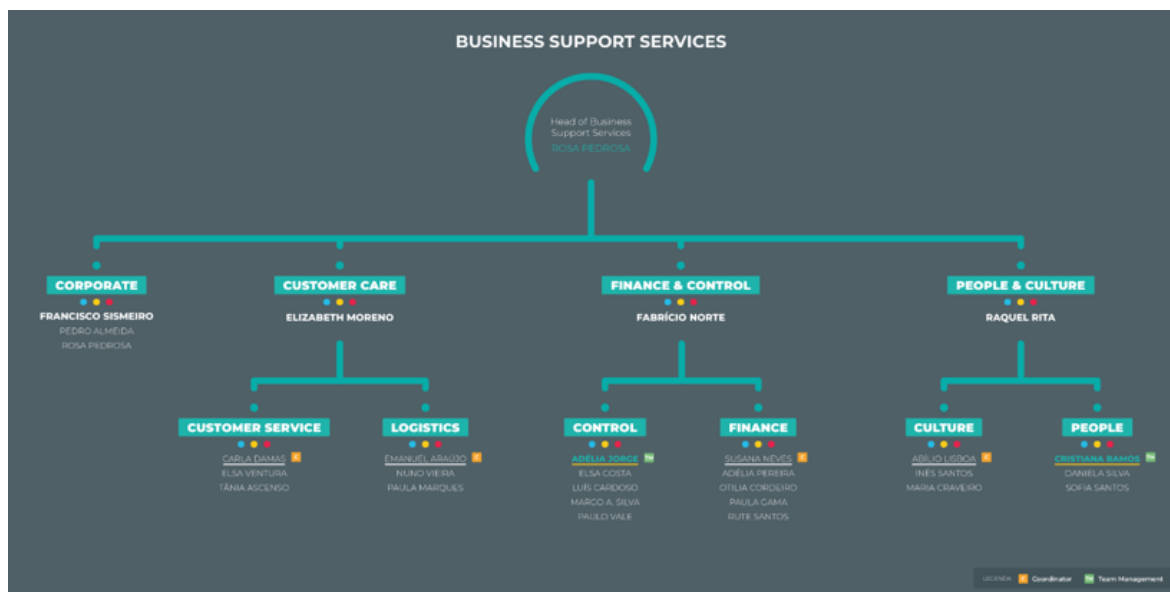


Figura 4 - Estrutura BSS inCentea

Fonte: inCentea



Figura 5 - Estrutura inCentea Capital,SA e todas as empresas do grupo

Fonte: inCentea

2.1.5. Responsabilidade Corporativa

A empresa procura sempre que a responsabilidade social e a ética tenham uma posição central na sua estratégia e nas práticas de negócio que defendem. A política de Responsabilidade Social debruça-se no projeto inCentivar, que através de práticas e de comportamentos de referência, a inCentea procura enquadrar os seus valores e em aquilo que acreditam e procuram praticar.

2.1.6. Os principais desafios da inCentea

Na entrevista realizada, a inCentea deixou claro que sabem que é possível, num curto espaço de tempo, transformar as fraquezas em oportunidades, dependendo apenas do alinhamento entre os responsáveis pelas pastas e o Conselho de Administração, que é de facto sensível às questões assinaladas. Quanto às ameaças, estando identificadas há algum tempo, a inCentea já começou a dar passos no sentido de limar/limitar o seu impacto. Um exemplo é o lançamento de um programa interno de desenvolvimento de lideranças em janeiro de 2023.

Assim é possível apresentar uma análise SWOT com base nas informações fornecidas pela entrevista, apresentada na Tabela 1:

Tabela 1 - Análise SWOT inCentea

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> -Empresa sólida, bem posicionada no mercado; -Cultura organizacional bem estabelecida; -Taxa de rotatividade RH abaixo da média nacional no setor; 	<ul style="list-style-type: none"> -Incapacidade em transformar os estágios em boas oportunidades de recrutamento; -Processos de RH ainda pouco digitalizados; -Espaços físicos a necessitar de intervenção;
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Setor TI continuamente em crescimento e expansão; -Conselho de Administração aberto a propostas inovadoras, disruptivas e divergentes; -Criar maior ligação à academia enquanto fonte de recrutamento; 	<ul style="list-style-type: none"> -Dificuldade cada vez maior em recrutar perfis séniores; -Gestão centralizada das diferentes empresas/unidades de negócio pode ser desafiante; -Necessidade de trabalhar as lideranças.

Fonte: inCentea

2.2.O Departamento da People & Culture

A People & Culture é a antiga Direção de Recursos Humanos, que na inCentea inclui 7 pessoas. A Head of People & Culture é a Raquel Rita, tem uma visão macro, uma responsabilidade muito estratégica e articula os temas da área junto com a Administração da inCentea; mas é a pessoa responsável por muitos dos processos mais finos dos RH, onde se incluem as conversas anuais de gestão de desempenho, as conversas de saída, sempre em ponte entre os desejos da Administração, a cultura do grupo e as necessidades das pessoas.

A equipa People tem como Team Manager a Cristiana Ramos, que é também responsável por todo o processo de R&S e tem duas Assistants, a Sofia Santos e a Daniela Silva, responsáveis pelo Payroll e pela HST.

A equipa Culture tem como Coordinator o Abílio Lisboa, que é também responsável pelos Eventos internos e pela Gestão de Desempenho, e tem duas Generalists, a Inês Santos, responsável pela Comunicação Interna e pela Inovação, e a Maria Craveiro, responsável pela Formação e Desenvolvimento e pelo Programa de Estágios inCentea.

O objetivo da P&C é oferecer serviços de gestão de RH de forma sistemática, mas também disruptiva. Tenta adaptar-se rapidamente às mudanças crescentes no setor, trabalham sempre em equipa e para as pessoas. Apresentam e implementam soluções com o olho à espreita da cultura organizacional, muito específica, mas com o ouvido à escuta do que se vai fazendo em Portugal e não só para alargar o âmbito da empresa e contribuir para o seu crescimento de forma sustentada.

É de mencionar que esta informação também foi fornecida e clarificada através da entrevista realizada, apesar de ter sido brevemente abordada aquando da entrevista de estágio, bem como no primeiro dia de apresentação.

3. Programa de Estágio

O principal objetivo do estágio curricular incidiu em apoiar as atividades da equipa de Recursos Humanos da inCentea, seja nas suas tarefas do dia-a-dia como num enquadramento mais estratégico.

Numa primeira fase, pretendeu-se que conhecesse o funcionamento interno da People & Culture com o objetivo de conhecer e aprender as atividades que iriam ser desenvolvidas e futuramente ser capaz de realizar determinadas tarefas de forma autónoma. Após esta fase, foram desenvolvidas tarefas que se centram nos seguintes aspetos:

3.1. Tarefa 1: Apoio às tarefas da gestão da formação individual

As práticas e as políticas da gestão da formação podem ser vistas como um processo metódico de instrução através do qual as pessoas melhoram os seus conhecimentos e capacidades, aumentando deste modo, as suas qualificações técnicas e/ou intelectuais. Assim sendo, o processo formativo, que se traduz na constituição de um plano de formação, assenta em quatro fases imprescindíveis para a sua concretização, sendo elas, o levantamento e diagnóstico das necessidades formativas, o planeamento da formação, a implementação do programa de formação, e a avaliação desse programa de formação.

Tendo em conta as etapas de um plano de formação, nos dois primeiros meses do estágio (setembro e outubro de 2022) realizei tarefas no âmbito da gestão da formação individual que engloba principalmente:

- a verificação dos certificados de formação na biblioteca de certificados
- análise do relatório de formação
- análise dos registos de formação
- levantamento das necessidades de formação.

Na realização deste conjunto de tarefas ligadas à gestão da formação individual, percebi a importância de ter um sistema implementado, ou seja, que passa também por ter um plano de formação bem estruturado, que seja sobretudo uma ferramenta de apoio e que ajude a ter tudo organizado sobre as ações de formação de cada colaborador, sobretudo numa grande empresa. E como todas as informações sobre cada ação de formação são importantes para a elaboração do Relatório Único.

3.2. Tarefa 2: Colaboração nas tarefas globais de RH

A Gestão de Recursos Humanos abrange medidas (políticas, processos, etc.) e práticas (recrutamento, integração, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, etc.) que comprometem recursos humanos e que se destinam a otimizar a eficácia e o desempenho, por parte dos indivíduos e da organização. A GRH desempenha um papel muito importante, pois tem uma essência estratégica e entende os indivíduos como ativos da organização, dirigidos de acordo com os objetivos de longo prazo da mesma. Assim, o objetivo primário que persegue a função de RH é alinhar as suas políticas com a estratégia organizacional.

Deste modo, para poder ter uma experiência que abrangesse todo o departamento, realizei tarefas de todas as funções com todas as pessoas responsáveis pelas mesmas, isto é, permitiu-me ter um vislumbre de algumas medidas e práticas de GRH.

Então, ajudei nas tarefas administrativas da equipa People, como a organização de arquivos, organização da documentação de entrada e de saída de colaboradores, assisti a uma reunião com a prestadora de serviços de higiene e segurança no trabalho com a delegada de saúde da inCentea, também assisti a entrevistas com a responsável do recrutamento e seleção e, prestei apoio a outras pequenas tarefas como o processamento de dias de férias e outros dados.

Tive a oportunidade de presenciar uma atividade de Team Building preparada pelo coordenador da equipa Culture, dedicada a duas equipas em específico da empresa, onde o meu objetivo era, no final, fazer uma apreciação crítica da mesma para recolha de feedback. Para esta atividade também ajudei na preparação dos materiais, bem como para outra atividade que a empresa realizou quando esta concretizou mais um ano da sua existência. Foi-me proposto realizar algumas reflexões sobre outras atividades que decorreram na empresa. Este tipo de atividades fez realçar competências de sentido refletivo e crítico que apela também às competências de comunicação na transmissão dessas reflexões e feedbacks.

3.3. Tarefa 3: Apoio na implementação de um novo modelo de gestão da formação inCentea

É importante enfatizar que a formação beneficia tanto os indivíduos quanto as organizações, pois ajuda a adquirir conhecimentos estratégicos adequados às suas funções, aprimora o conhecimento e o domínio de regras, comportamentos, habilidades operacionais, capacidades de integração sem restrições e até mesmo uma visão corporativa mais ampla. O

impacto da formação também contribui para um maior bem-estar individual e da equipa e tem uma ligação fulcral com o desempenho organizacional, produzindo um impacto positivo na eficiência, na produtividade e na qualidade da organização, bem como na taxa rotatividade. É de realçar que as novas tecnologias se encontram cada vez mais de braços dados à gestão da formação, sobretudo nas grandes empresas, por estas se constituírem com um elevado número de colaboradores, de forma a tornar a gestão da formação e de todos os seus processos e tarefas inerentes mais intuitivos.

Nesta perspetiva, como a empresa pretende tornar a gestão da formação mais dinâmica, de fácil acesso e mais tecnológica, realizei tarefas que englobam realizar testes na plataforma para tornar os pedidos de formação mais dinâmicos, bem como a organização e compilação referente às necessidades de formação, como também na compilação dos respetivos certificados. Isto permite reforçar a ideia demonstrada anteriormente, ou seja, a importância de ter um sistema tecnológico de fácil acesso, que seja intuitivo, para que torne mais fácil a reunião de informação necessária sobre a gestão da formação.

3.4. Tarefa 4: Apoio ao desenvolvimento de um modelo para a Formação Estratégica

Os novos modelos de produção e organização das empresas fixam-se na procura de qualidade e na flexibilidade e, para tal, necessitam de novas competências e novos conhecimentos que se tornam amplos, no sentido de envolverem agora um maior número de saberes antes isolados pela divisão de tarefas. Neste sentido, a estratégia de uma empresa deve alinhar as práticas de gestão da própria mão de obra com as políticas de formação, pois estabelece metas e os meios para alcançá-las, tornando-se imperativo entender e validar a necessidade de desenvolver os recursos humanos e executar o planeamento, através de um modelo de formação estratégica.

Um dos objetivos principais da formação deverá ser a composição de um reforço estratégico de qualificações, ao contrário dos modelos de formação tradicionais, essencialmente reativos, devendo então, apostar numa num modelo de gestão da formação estratégica onde se adiciona as necessidades e ambições dos trabalhadores acompanhados de uma visão a longo prazo.

É neste contexto que, em conjunto com as tarefas referidas no título anterior, também foi realizado um levantamento dos formadores internos e com CCP (Certificado de

Competências Pedagógicas). Além de realizar mensalmente um levantamento das formações realizadas e as suas respectivas durações para preenchimento do Relatório Único.

Isso reforça, novamente, a ideia anteriormente demonstrada sobre a importância de se ter um sistema interno acessível e intuitivo para facilitar a recolha das informações necessárias sobre a gestão da formação, bem como a criação de ações de formação inCentea, já que se trata de uma empresa certificada. Esse desenvolvimento irá permitir que a empresa se coloque num patamar mais estratégico, fomentando o seu valor enquanto empresa e no mercado. A inCentea reconhece essa situação e encontra-se a desenvolver ferramentas que facilitem esse processo.

3.5. Tarefa 5: Desenvolvimento de uma proposta de Gestão de Talento na inCentea

Para perceber melhor que programas, métodos, ou práticas a inCentea tem no que diz respeito à gestão de talento, foram várias as conversas, várias as perguntas e respostas sobre este tópico de forma a conseguir estar a par do que existe e não existe e do que pode ou não ser feito dentro da empresa, de modo a ter uma ideia clara sobre o que desenvolver e propor à inCentea.

Deste modo, tive o privilégio de ver como o programa UP (ligado à gestão do desempenho) foi construído e desenvolvido e como irá ser implementado na empresa, consegui, assim, entender os seus objetivos e a sua estrutura, e como terá um papel importante na gestão de talento. Além disso, também realizei tarefas de análise de documentos da inCentea sobre a avaliação de desempenho. A conclusão que pude retirar dessa análise, é que a inCentea desenvolveu um programa de gestão de desempenho forte e muito estruturado que alinha as necessidades tanto individuais como organizacionais. Este programa torna-se numa importante parte e num elemento estratégico fulcral no processo de desenvolvimento de talento, isto sendo enquadrado num quadro de gestão de talento.

Outro ponto a mencionar, é ter tido a oportunidade de analisar o relatório de pedidos de estágios da inCentea e, para além de completar com as informações base pedidas, também me foi pedido uma análise mais profunda sobre os pedidos, ou seja, de onde vêm, para que áreas, de que cidades... o que me ajudou a ter uma perceção clara em como o Programa de Estágios inCentea funciona e como podem tirar partido do mesmo, tendo apresentado duas

a três propostas de melhoria, que serviu também de reforço para o desenvolvimento da proposta apresentada neste trabalho, na secção 6.

4. Revisão de Literatura

Nesta secção, é apresentada a revisão de literatura sobre o tema principal deste trabalho, ou seja, onde é pretendido pesquisar, ler e analisar fundamentos teóricos sobre a gestão de talento nos Recursos Humanos e, mais concretamente no setor das TIC. Em primeiro lugar, é de realçar a importância que a melhor forma de conhecer este tema é investigar o que já foi investigado sobre ele, dado que o objetivo principal deste relatório é apresentar uma proposta de gestão de talento para a inCentea, S.A.

Sendo assim, este capítulo encontra-se dividido em quatro partes, mas conectadas entre si, onde se pretende mostrar os conhecimentos mais amplos sobre o tema para, de seguida, estreitando a informação.

4.1. O que é o Talento?

Num ambiente organizacional caracterizado pela globalização, aumento da competitividade e avanços tecnológicos, as organizações precisam urgentemente estimular a mudança e investir nos melhores talentos para conseguir responder ao que o mercado procura, dado que as pessoas são um elemento crítico de uma organização, e os seus conhecimentos e as suas competências são os fatores diferenciadores que contribuem para o sucesso da mesma em toda a sua envolvente. Nesse sentido, as organizações lutam regularmente para encontrar as melhores práticas para atrair, para desenvolver e para reter talentos (Ramalho, 2011).

Flores-Quispe (2019) afirma que o conceito de talento, como espinha dorsal de uma organização, conduz necessariamente à eficácia e à eficiência, dado que é um ativo imensurável e inestimável que uma organização pode reunir para a competitividade e o sucesso empresarial. A gestão de talento consiste numa área principal: a dos talentos, que são pessoas dotadas de conhecimento, de sabedoria, de talentos, de habilidades, de sentimentos, e são contínua e regularmente fortalecidos, atualizados e recompensados. Mas o talento não pode ser tratado isoladamente como um sistema fechado porque deve existir e conviver num ambiente que lhe permita liberdade, autonomia e alcance para poder se expandir; e depois ainda existe o contexto, ou seja, o ambiente interno onde as pessoas se sentem confortáveis e veem o local de trabalho como um lugar onde adorariam estar, para que o talento possa florescer. Sem ele, o talento murcha ou morre, então o ambiente é como

um habitat vivo porque se encontra ligado a dois aspetos muito importantes: a cultura e a arquitetura organizacional (Flores-Quispe, 2019).

Nos últimos anos, a gestão e o desenvolvimento de talento ganharam muita popularidade, uma vez que os principais recursos humanos são vistos como parceiros estratégicos para estratégias empresariais bem-sucedidas. Consequentemente, as organizações começaram a investir na seleção, atração e desenvolvimento de talentos internos para criar um pipeline interno que inclui futuros líderes (Costa, 2022). O campo da gestão de recursos humanos conheceu uma ascendência nas últimas duas décadas, onde tudo começou com a gestão de pessoal que mais tarde se transformou em gestão de recursos humanos e, mais tarde, gestão estratégica de recursos humanos. A gestão de recursos humanos tradicional concentra-se no desempenho individual, enquanto a gestão estratégica de recursos humanos visa o desempenho organizacional (Kaliannan et al., 2022).

Neste sentido Ghosh (2021) afirma que as práticas de gestão de talento evoluíram ao longo dos anos para responder às tendências específicas das pessoas, assim como todos os outros aspetos do trabalho, e mudaram a passos largos nos últimos anos. No ambiente de hiper transformação que se vive hoje, a gestão estratégica de talento é essencial, onde as tendências globais em gestão de talento e capital humano levaram a um renascimento da equação emprego-trabalhador-ambiente de trabalho. Já Dias (2020), ainda acrescenta que no ambiente atual em que as organizações se encontram, as tecnologias amplamente difundidas e adotadas assumem um papel central, sendo necessário encontrar os fatores diferenciadores que as diferenciam umas das outras.

Embora a gestão de talento tenha sido desenvolvida como uma prática e tem sido estudada nas últimas duas décadas, muitas perspectivas e interpretações teóricas ainda questionam as capacidades dos investigadores para desenvolver a conceptualização da gestão de talento, em que uma das razões, é a variedade de opiniões sobre a própria definição de “talento” no contexto laboral (Usanova et al., 2021).

Neste contexto, é necessário entender quando se levantou esta questão da importância do talento dentro de uma organização que, segundo Scortecci et al. (2001), começou com o nascimento da era da informação em 1990, o que significou que a ênfase dada em máquinas, em fábricas e em dinheiro concentrou-se para o capital humano, para o talento, para as habilidades e para o espírito de equipa, isto é, colaboradores com mais conhecimento são colaboradores orientados para o talento.

No entanto, a transformação digital é cada vez mais comum em qualquer parte do mundo, pois o número de pessoas expostas a todo o tipo de informação está a aumentar, e as pessoas que estão em contacto estão a milhares de quilômetros de distância. Assim, mudanças nos valores dos consumidores estão a acontecer a todo momento à medida que estes se tornam mais informados, impacientes e exigentes, conseguindo transformar a relação consumidor-organização numa relação mais volátil e imprevisível (Maruska & Perry, 2013).

Por outro lado, considerando que a tecnologia da informação tornou-se num grande veículo da mudança corporativa, os profissionais precisam mais do que o conhecimento técnico, isto é, no contexto atual, as habilidades comportamentais necessitam de ser consideradas, ou seja, que se relacionam com os comportamentos e atitudes esperados da pessoa na função, traduzindo a cultura da empresa e o seu propósito, missão, visão e valores (Francisco et al., 2017). Nesta perspetiva, Gouveia (2016) afirma que, as exigências colocadas aos profissionais de recursos humanos não são mais meramente instrumentais e nem administrativas, aliás, é cada vez maior a necessidade de ter um posicionamento, não só na gestão do quotidiano, mas também na capacidade de prever tendências, na leitura adequada dos profissionais mais adequados aos desafios atuais, e na necessidade de requalificar e/ou desenvolver a mão de obra de acordo com a evolução do mercado e as necessidades de capital das pessoas.

Neste contexto, Beechler e Woodward (2009) são mais específicos quando defendem que esta emergência da procura pelo talento surge em contextos singulares com base em vários fatores, tais como: o aumento da mobilidade organizacional e de colaboradores, as tendências demográficas e económicas globais, as mudanças transformacionais no nível dos negócios e o aumento dos níveis culturais e da diversidade de colaboradores e competências.

Assim, chegou o momento de esclarecer o que é o talento, uma vez que este termo remonta aos tempos gregos e bíblicos antigos. Inicialmente, o talento foi definido como uma medida de peso e, posteriormente, como uma unidade de dinheiro, até evoluir para a definição de uma pessoa com valor e habilidades inatas. Com a evolução dos tempos, o talento passou a ser definido como um conjunto de competências, habilidades, carácter, impulsos inatos, além da experiência, conhecimento e inteligência, num só indivíduo em conjunto com a sua capacidade de aprendizagem (Lewis & Heckman, 2006).

Outra visão desse conceito, segundo Cardoso (2016) é que os talentos são pessoas comuns com as mesmas habilidades que a maioria das pessoas, mas junto com essas suas habilidades, agregam motivação e um gosto especial para realizar determinadas atividades. Esses indivíduos aumentam a sua capacidade de atingir objetivos, de evoluir e possuem um elevado potencial para adquirir novas habilidades. Quando estamos perante a uma globalização, em que vivemos uma era da rapidez, para ter sucesso no “novo normal” os profissionais que são considerados como talentos pelas empresas demonstram cinco características importantes que definem a inteligência emocional tais como, o autoconhecimento, o autocontrole, a automotivação, a empatia e a habilidade na construção de relações interpessoais, estas características são cada vez mais consideradas na definição e na procura de talento por parte das organizações (Poli et al., 2021).

Já Chiavenato (2009), salienta a importância do talento como importante parceiro da organização, considerando que tem uma especial responsabilidade na execução das tarefas, na melhoria contínua, no cumprimento de metas, na capacidade de trabalhar em equipa e no posicionamento para os clientes. Nesta mesma linha de pensamento, o autor considera que o talento é contextual, uma vez que, ao colocar em prática as suas capacidades e competências de forma a atingir resultados superiores numa envolvente organizacional em particular, mostra que é o retrato de um profissional com talento.

Atualmente, as mudanças na estrutura do mercado de trabalho, bem como dentro das organizações e o surgimento de nova concorrência dentro do mesmo setor, são alguns dos novos desafios que o mundo organizacional enfrenta. Assim, é necessário que as organizações consigam distinguir-se, de modo a aumentar a sua vantagem competitiva dentro do mercado. Essa vantagem competitiva só consegue ser alcançada através de alterações internas na organização, mas principalmente sobre a aposta nas “pessoas certas”, dado que são as pessoas a chave importante para a contribuição do sucesso ou do fracasso de uma organização. Portanto, as pessoas são, atualmente consideradas como um importante elemento da estratégia organizacional (Pinheiro, 2015).

Portanto, concluí que não existe uma definição universal de talento, pois depende da visão que cada organização tem sobre o mesmo. Mas no geral, a definição talento baseia-se como um conjunto de habilidades, dons, conhecimento, experiência, sabedoria, atitude, carácter, motivação intrínseca e até mesmo a capacidade de aprender e se desenvolver.

4.2. A Gestão de Talento?

Depois de analisado o conceito de talento, torna-se agora relevante perceber o que é a gestão de talento. Então, o mercado de trabalho, devido à sua globalização, passou a desenvolver atividades mais complexas, e o seu desenvolvimento exigiu capital humano com mais competências para manter as empresas competitivas, ou seja, talentos e, a sua manutenção passa por uma gestão de talento estratégica baseada sobretudo nos processos de atração, desenvolvimento e retenção (Freitag & Fischer, 2018).

A gestão de talento é definida como um processo que consiste em atrair, reter, desenvolver e motivar trabalhadores e gestores altamente qualificados, de forma a melhorar os resultados de uma organização e que a gestão de talentos pode ser vista como um conjunto de processos que visam garantir um fluxo apropriado de recursos dentro de uma organização (Obi-Anike & Ekwe, 2014). “A Gestão de Talento depende diretamente da estratégia empresarial global e por isso, deve ser implementada nos processos de rotina organizacional em toda a empresa. Isso implica dizer portanto que, não pode ser deixado exclusivamente ao departamento de recursos humanos para atrair e reter os colaboradores, mas sobretudo, deve ser corresponsável em todos os níveis da hierarquia da organização” (Costa, 2022, p.19).

Por outro lado, no contexto de novo paradigma de carreira organizacional, caracterizado pela partilha de responsabilidade ao nível da sua gestão entre trabalhador e a organização, o grande desafio colocado à gestão de talento é que as organizações detenham o talento correto no local e tempo certos, com as competências e motivações necessárias, em todos os níveis e em todas as localizações da empresa, tendo os gestores a responsabilidade na sua prossecução, por meio da conceção, desenvolvimento e implementação de políticas, processos e práticas de gestão de recursos humanos, que permitirão atingir os objetivos organizacionais (Caracol et al., 2016).

Segundo Becker et al. (2009), a gestão de talento é caracterizada pela identificação sistemática de trabalhadores talentosos, isto é, o valor diferenciado para uma organização é uma abordagem transversal que alinha objetivos individuais e organizacionais, levando a um desenho claro de planos de desenvolvimento e retenção, cada um composto pelo próprio desempenho.

Chiavenato (2009) ainda acrescenta que as técnicas de gestão de talento e competências nas organizações passam pelo refinamento da gestão estratégica de compensações, em que

esta seja suficientemente atrativa tanto para potenciais candidatos como também para colaboradores já contratados. Este autor finaliza rematando que as organizações não devem só adquirir apenas talento, mas saber mantê-lo na organização.

Nesta perspectiva, os líderes desempenham um papel fundamental no desenvolvimento e sucesso de uma organização e contribuem significativamente para a retenção de talento dentro da mesma. É neste contexto que a liderança se revela um fator importante dado que conhece e entende as habilidades e competências de cada pessoa, traça o seu perfil e oferece suporte adequado para garantir que os colaboradores desempenhem as suas funções de forma eficaz e consigam os melhores resultados possíveis para a empresa (Nunes et al., 2021). Segundo Ferraz (2015) o conceito de liderança está, assim, diretamente relacionado à influência que os gestores exercem sobre os seus subordinados. Nesse sentido, os líderes são responsáveis por identificar, treinar, direcionar e motivar os talentos na realização das atividades e deles extrair as diversas habilidades que possuem.

Nunes et al. (2021) sublinha que a retenção de talento é um fator muito importante, sobretudo quando existe uma fenómeno de rotatividade de colaboradores dentro de uma organização, uma vez que, quando uma empresa perde talento para o mercado, não é uma questão simples, é uma perda de capital que levou tempo, daí também ser fulcral evitar demissões desnecessárias, e ao deixar a empresa, o colaborador leva consigo a experiência profissional que adquiriu ao trabalhar na organização.

No entanto, Usanova et al. (2021) constata que a gestão de talento é, por vezes, centrada em questões-chave da organização no entanto, Collings et al. (2017) defendem que, em vez das definições de gestão de talento centrarem-se nesses elementos-chave, torna-se importante centrar-se nas próprias pessoas, posições-chave, a natureza estratégica dos empregos, e as atividades que ajudam a alcançar os objetivos organizacionais definidos. É de realçar ainda que na literatura sobre o tema da gestão de talento, os componentes regularmente utilizados para definir o termo são colocados também para uma multiplicidade de contextos.

Os recursos humanos costumam questionar se haverá a necessidade de comunicar aos colaboradores que os classificam como talento. Neste contexto, Ready et al. (2010) descobriram que 85% das organizações comunicam isso de forma transparente e, Church et al. (2015) complementam esses dados, concluindo que apenas 34% forneciam formalmente informações sobre o status dos seus colaboradores na classificação de talento, mas os

indivíduos que sabiam sobre estado de talento eram mais leais à sua organização em que apenas 14% procuravam oportunidades noutra lugar.

Contudo, cada organização pode ter a sua própria compreensão do talento e identificar o perfil que se enquadra na sua estrutura e cultura (Dannunzio-Green, 2008) e, por isso, são várias as definições e conceitos existentes na literatura como se pode observar na Tabela 2.

Tabela 2 - Os vários conceitos de Gestão de Talento

Autores	Conceito: Gestão de Talento
Obi-Anike & Ekwe (2014)	Atrair, reter, desenvolver e motivar os talentos através de um fluxo apropriado de recursos da organização
Becker et al. (2009)	Identificação de trabalhadores talentosos que alinha objetivos individuais e organizacionais
Chiavenato (2009)	Técnicas de gestão de talentos e competências nas organizações que, através do refinamento da gestão estratégica de compensações, esta seja suficientemente atrativa tanto para potenciais candidatos
Collings et al. (2017)	A gestão de talento deve centrar-se em elementos-chave, sendo eles: nas próprias pessoas, posições-chave, a natureza estratégica dos empregos, e as atividades que ajudam a alcançar os objetivos organizacionais definidos
Ferraz (2015)	Os líderes são responsáveis por identificar, treinar, direcionar e motivar os talentos na realização das atividades e deles extrair as diversas habilidades que possuem
Nunes et al., (2021)	A liderança revela-se um fator importante dado que conhece e entende as habilidades e competências de cada pessoa, traça o seu perfil e oferece suporte adequado
Dannunzio-Green (2008)	Cada organização pode ter a sua própria compreensão do talento e identificar o perfil que se enquadra na sua estrutura e cultura

Fonte: Elaboração Própria

4.3. Modelos teóricos da Gestão de Talento

Ao longo dos anos, a gestão de recursos humanos desenvolveu diversos modelos de gestão estratégica ao nível da gestão de talento, o que os torna muito variados e parcialmente diferentes (Vera-Barbosa & Blanco-Ariza, 2019). Porém, existem autores que defendem ser necessário uma distinção entre os vários modelos a respeito do tema, como se pode verificar na Tabela 3. Assim, Freitas (2013) afirma haver duas abordagens diferentes, sendo elas, uma abordagem universalista e a outra contingente. Um exemplo da abordagem universalista, o modelo de Pfeffer e Veiga (1999) defende que a existência de melhores práticas no âmbito

da gestão de recursos humanos deve ser praticada independentemente do contexto organizacional. Por outro lado, numa abordagem contingente, Nienhueser (2008) assume que a estratégia de uma empresa é um dos seus fatores-chave e que a direção das suas operações depende das variáveis organizacional e ambiental.

Tabela 3 - Os dois tipos de Abordagens: Universalista vs Contingente

Abordagem Universalista pelo Modelo de Pfeffer e Veiga (1999)	Existência de melhores práticas no âmbito da gestão de recursos humanos deve ser praticada independentemente do contexto organizacional.
Abodagem Contingente por Nienhueser (2008)	A estratégia de uma empresa é um dos seus fatores-chave e que a direção das suas operações depende das variáveis organizacional e ambiental.

Fonte: Pfeffer e Veiga (1999) e Nienhueser (2008)

Para que as empresas concretizem a sua visão organizacional, estas precisam de pessoas com elevado potencial e visão de futuro. Devido à situação demográfica, social e económica no quadro europeu, o mercado de trabalho já reflete uma falta de recursos humanos de alta qualidade, o que motiva a investigação e gestão de programas de colaboradores com elevado potencial, ou seja, talento. As empresas percebem que apenas organizações que reconhecem a criticidade dessa área e alocam os seus recursos, terão sucesso na chamada “guerra pelos talentos” (Boštjančič & Slana, 2018, p.1). Nesta perspetiva, o processo de gestão de talento significa para as empresas, sobretudo em como atrair e reconhecer colaboradores talentosos e, detetar que atividades de desenvolvimento lhes proporcionar e como medir o seu desempenho e progresso, estes processos são uma importante alavanca para a definição do seu employer branding (Monteiro et al., 2020).

Um dos conceitos mais importantes associados à atração e retenção de pessoas talentosas é o employer branding, pois a sua qualidade e visibilidade aumentam a perceção do seu valor enquanto organização, onde a selecção de emprego contém um elevado nível de risco, levando potenciais candidatos, a investir tempo e esforço na procura de informações sobre os seus potenciais empregadores (Boštjančič & Slana, 2018). Neste sentido, Cardoso (2016) reforça a ideia de que a existência de uma cultura interna para elevar a imagem da marca (employer brand) como outra estratégia de atração e retenção de colaboradores porque construir a marca de uma organização como uma estratégia contínua facilita o recrutamento e acelera o processo do mesmo.

Segundo Pinheiro (2015), para atrair pessoas talentosas, é necessário identificar as competências essenciais do negócio e, com base nessas mesmas competências, focar em atrair e reter práticas para que o mesmo prospere. Porém, uma outra abordagem de gestão de recursos humanos baseia-se na mentalidade comunitária, isto é, nos valores. Então, numa perspectiva de gestão de talento, tendo em conta a abordagem baseada em valores, focamos no local de trabalho, dado que ele enfatiza a ideia de que os laços “familiares” entre os colaboradores criam um importante senso de conexão (Moses & Sharma, 2020).

Sobre a utilização de tecnologias que poderá ajudar na gestão de talento, surge a questão sobre estas poderem ser usadas para extrair informações de possíveis candidatos disponíveis online para melhorar a estratégia de recrutamento direcionada de uma organização. Embora as organizações estejam regularmente envolvidas nesses esforços, a pesquisa sobre recrutamento direcionado em geral ainda está em crescimento devido ao grande número de candidatos com potencial que, hoje usando as redes sociais, como por exemplo, o LinkedIn, o Facebook, o Twitter, são conjuntos de dados qualitativos e quantitativos que estão disponíveis (Campion et al., 2018).

No que diz respeito ao desenvolvimento, Vulpen (2019) defende que a gestão de desempenho é essencial para a gestão de recursos humanos, pois é uma ferramenta essencial que ajuda os colaboradores a atingir todo o seu potencial, ajudando a gestão e os RH a tirar o máximo proveito deles. Ainda esclarece que, a gestão de desempenho é um conjunto de processos e sistemas projetados para desenvolver as pessoas para que tenham o melhor desempenho concentrando-se em melhorar as habilidades que ajudam os colaboradores a fazer melhor o seu trabalho. Neste mesmo contexto, Cardoso (2016) destaca a necessidade de explorar oportunidades para atingir os objetivos estratégicos de uma organização. A lacuna entre a capacidade disponível e a capacidade necessária, é a base de toda a gestão de talento.

A literatura não revelou nenhuma diferença específica na medição da eficácia entre colaboradores e colaboradores de elevado potencial, isto é, colaboradores talentosos. Na prática, as organizações geralmente medem a eficácia desses colaboradores através de entrevistas de avaliação de desempenho nas quais as chefias avaliam vários aspetos do desempenho do colaborador e fornecem feedback sobre a avaliação de desempenho (DeNisi & Murphy, 2017).

No estudo de Boštjančič e Slana (2018) verificaram que, havia empresas em que mais de metade dos participantes concentram-se no desenvolvimento de um grupo específico de pessoas que são cruciais para o sucesso da empresa, tendo uma abordagem exclusiva, enquanto outros enfatizam o desenvolvimento dos pontos fortes de todos os empregados (abordagem inclusiva), como se pode observar na Tabela 4. Além de que metade das empresas opta pelo desenvolvimento do employer branding, adaptando o processo de seleção para torná-lo mais interessante.

Neste sentido, embora o objetivo do processo seja o mesmo, as empresas podem refletir sobre a gestão de talento de duas formas diferentes, sendo elas de forma inclusiva ou exclusiva. Uma abordagem inclusiva pressupõe que as práticas inerentes a este processo abrangem todos os colaboradores, considerando que todo colaborador tem talento e potencial, apesar do maior investimento em posições-chave e estratégicas do negócio (Magalhães, 2022). Morethe et al. (2020) defendem que ao considerar que todo colaborador possui talento e potencial, as organizações conseguem ter uma ampla pool de talentos para garantir o alcance das metas organizacionais e, conseqüentemente, o seu sucesso.

No entanto, a abordagem exclusiva aplica-se a grupos específicos de colaboradores que ocuparão posições-chave na organização. Eles são considerados como um grupo de elite e, como tal, a prática de gestão de talento é reservada somente a esse grupo. Mas, se por um lado, se valoriza o contributo deste grupo de talentos, pode justificar-se um investimento desproporcionado face ao restante capital humano, por outro, defende-se que esta abordagem poderá colocar em desvantagem os restantes colaboradores considerados "sem talento" porque os excluem de certos processos de recursos humanos (Nzonzo & Plessis, 2020).

Tabela 4 - Comparação das Abordagens Inclusiva e Exclusiva

Abordagem Inclusiva por Gallardo-Gallardo et al. (2013)	O talento é visto como um termo que inclui todos os membros de uma organização. Cada colaborador tem os seus próprios pontos fortes e, assim, pode potencialmente criar valor para a organização. Definições inclusivas de talento muitas das vezes surgem nas abordagens baseadas em pontos fortes para a gestão de talentos - isto é, "a arte de identificar as áreas de talento de cada pessoa e descobrir como ajudar a desenvolver as suas habilidades e conhecimentos específicos do trabalho para transformar esses "talentos em talentos reais".
Abordagem Exclusiva por Tansley (2011)	Esta abordagem baseia-se no conceito de segmentação da força de trabalho e compreende o talento como um subconjunto de elite da população de uma organização, ou seja, aqueles que podem demonstrar os mais altos níveis de potencial.

Fonte: Gallardo-Gallardo et al. (2013) e Tansley (2011)

A retenção de recursos humanos começa com o processo de recrutamento e seleção. Ao aceitar currículos, os recrutadores e profissionais de seleção selecionam os candidatos que melhor se enquadram no perfil da vaga e, como resultado, possuem valores semelhantes aos da organização. Se uma pessoa tem objetivos diferentes dos da empresa, a retenção é inútil, pois a organização e os seus funcionários devem seguir o mesmo caminho (Podolan et al., 2021). Dito isto, é importante considerar a motivação, a satisfação, o planejamento e a remuneração, bem como estratégias de reconhecimento e benefícios, ao invés de recompensas, como potenciais estratégias de retenção de talentos. Além de outros aspetos qualitativos, práticas relacionadas à motivação, ao desenvolvimento profissional e à comunicação, devem ser enfatizadas e, sobretudo, suavizadas as práticas relacionadas à remuneração, desempenho e desenvolvimento (Santos & Pedro, 2018), como podemos ver na Tabela 5.

No entanto, Collings e Mellahi (2009) afirmam que a falta de oportunidades de progressão de carreira é um fator-chave na rotatividade de uma empresa, dado que colaboradores talentosos procuram um ambiente de trabalho desafiante e procuram oportunidades de progressão e desenvolvimento. Essas oportunidades podem ser proporcionadas através da possibilidade de promoção interna e/ou envolvimento dos em atividades ou eventos que aprimorem a sua experiência profissional. Campion et al. (2018) ainda acrescentam que, pesquisas anteriores mostram que o esgotamento e a exaustão emocional dos colaboradores predizem a rotatividade voluntária e que a tecnologia pode ajudar a reter talento ao atenuar esses fatores.

Por exemplo, as organizações costumam ter grandes quantidades de informações disponíveis sobre as atividades diárias dos indivíduos, então esses dados podem vir de várias fontes, como calendários online usados pelos colaboradores, programas que rastreiam redes sociais e o uso de e-mail em computadores pessoais e curvas de desempenho derivadas de dados de desempenho em tempo real. Com base nessas informações, algoritmos podem ser desenvolvidos para agendar “micro-pausas” em momentos críticos quando uma pessoa precisa de uma pausa ou quando uma reunião deve ser agendada (Campion et al., 2018).

De acordo com o estudo de Usanova et al. (2021), os autores concluem que o valor social é agregado à prática de gestão de talento, não apenas no processo de atração e retenção de talentos, mas também na avaliação de outros tipos de desenvolvimento e desempenho, percebendo que o mais importante a retirar do estudo é que o valor social está embutido, e

não mecanicamente impulsionado pela arquitetura da gestão de talento. O objetivo de investir num sistema estratégico de gestão de talento irá impactar positivamente os principais resultados no nível individual ou organizacional (Collings & Mellahi, 2009).

Tabela 5 - Resumo dos principais processos da Gestão de Talento

	Principais Características	
	Como:	Vantagens:
Atração	Através: - employer branding, - cultura interna - identificação das competências essenciais do negócio - mentalidade comunitária (nos valores) - redes sociais (LinkedIn, Facebook)	A sua qualidade e visibilidade enquanto empregadora atrativa aumentam a perceção do seu valor enquanto organização para elevar a sua imagem da marca e promover o seu valor.
Desenvolvimento	Através: - gestão do desempenho - estudar a lacuna entre a capacidade disponível e a capacidade necessária (diagnóstico de necessidades de formação)	A utilização de um sistema de desempenho é uma ferramenta que ajuda os colaboradores a atingir todo o seu potencial, bem como a gestão estratégica da formação.
Retenção	Através: - employer branding - cultura interna - motivação e satisfação - sistema de remuneração - ambiente de trabalho	Desenvolvimento de estratégias de reconhecimento e benefícios e, promoção de um ambiente de trabalho desafiante e com oportunidades de progressão e de desenvolvimento.

Fonte: Elaboração Própria

4.4. Modelos teóricos da Gestão de Talentos nas TIC

Nos últimos anos, muitas empresas e instituições passaram por momentos difíceis devido sobretudo às crises económicas que se viveram. O mundo está em constante mudança e, no que diz respeito às empresas, é necessário adotar políticas que visem reter talento e, nas empresas de tecnologia da informação e comunicação em particular, que são essencialmente muito competitivas e dinâmicas (Rito, 2013).

Vários autores e abordagens defendem que as pessoas são importantes para a criação de vantagem competitiva de uma empresa, em que um dos aspetos decisivos de uma organização é a atração e gestão de talento, uma vez que o talento existente numa empresa é

um dos fatores que influenciam o seu sucesso e a sua sustentabilidade a longo prazo e, neste contexto, defende-se que todas as empresas procuram um impacto positivo nos resultados ao nível individual e organizacional. Assim, reconhecem o papel fundamental dos resultados ao nível dos colaboradores nos sistemas de gestão de talento e a importância de garantir que os incentivos, o comprometimento organizacional e o comportamento extra-papel atuem como variáveis mediadoras (Boudreau & Ramstad, 2005).

Dessa forma, os colaboradores motivados e comprometidos com a organização, comportam-se além do exigido para a função e conseguem alcançar maior desempenho, afetando positivamente o desempenho da empresa. A gestão estratégica de talento requer mais foco nos colaboradores em cargos-chave, que agregam valor à empresa e que demonstram um elevado desempenho e potencial (Becker & Huselid, 2006).

Além disso, em Portugal existe uma escassez de talento em funções técnicas relacionadas com as TIC (Rito, 2015). O motivo explica-se pela diminuição do número de profissionais a entrar na força de trabalho, que pode ser por motivos demográficos ou por uma questão económica, fazendo, muitas das vezes, com que as pessoas optem por oportunidades de trabalho no estrangeiro. Essa situação fomentou a competição entre as empresas, e por isso, querem garantir a retenção dos seus talentos. Este aspecto evidencia a necessidade de um sistema estruturado de gestão estratégica de talento e destaca a necessidade da gestão de talento para agregar valor económico às organizações e valor social aos indivíduos. Ao estudar 4 empresas tecnológicas, salientou-se a existência da tríplice responsabilidade da gestão do talento na medida em que deve ser partilhada entre os líderes, o departamento de recursos humanos e o próprio talento, dado que a retenção de talento depende de uma liderança forte e inspiradora.

a) Desenvolvimento de uma pool de talento

Uma das formas para ajudar a gestão de talento de uma organização no setor das TIC, é o desenvolvimento de uma pool de talento, porque uma vez identificados os principais cargos de talento dentro da organização, o foco do sistema de gestão estratégica de talento passa a ser o desenvolvimento do pool de talentos para preencher esses cargos-chave. Esta fase envolve a identificação proativa de titulares com potencial para preencher as posições-chave disponíveis. Além disso, o agrupamento de talento deve se concentrar na gestão dos riscos associados a posições críticas – os custos associados a resultados imprevisíveis (Cappelli, 2013).

Ao criar uma reserva de talento ou alargar a reserva de talento (como por exemplo, atraindo certos grupos tais como mulheres, profissionais mais velhos, etc.), desta forma, a gestão global de talento nas empresas multinacionais conseguiria incluir todas as atividades organizacionais para atrair, selecionar, desenvolver e reter os melhores colaboradores nas funções mais estratégicas a nível mundial (Mendez & Torrents, 2021). Segundo Crowley-Henry et al. (2019), a gestão global de talento é um campo em crescimento que se concentra na optimização dos recursos humanos das empresas internacionais para proporcionar uma vantagem competitiva sustentada (por exemplo, através de planos de carreira), mas permanece largamente desligado da gestão quotidiana do departamento dos recursos humanos, como se pode observar na Tabela 6.

No entanto existem dois fatores que podem promover o desenvolvimento efetivo da pool de talento. Em primeiro lugar, as empresas devem combinar o desenvolvimento interno com o recrutamento externo para preencher a pool. Este aspecto irá facilitar a gestão dos riscos quantificados relevantes, garantindo que existe talento suficiente para responder às necessidades da organização, em vez de um excesso de oferta que desperdiçaria recursos. Também irá facilitar a gestão de riscos qualitativos relacionados à garantia de que as empresas tenham os conjuntos de habilidades necessários num determinado momento. Em segundo lugar, as empresas desenvolvem talento de forma mais eficaz ao olhar para o contexto mais amplo dentro da organização, em vez de focar na sucessão de funções específicas. Este aspecto dificulta o desenvolvimento dos colaboradores que se especializam em funções e permite que o seu desenvolvimento abranja um leque mais alargado de competências que lhes permitam trabalhar em funções diversas (Cappelli, 2013).

b) Estrutura de RH diferenciada

A ligação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional tem sido um tema relevante na literatura estratégica de GRH. Essas tendências refletem uma mudança do foco nas práticas individuais de gestão de recursos humanos para as dimensões nas quais a gestão de recursos humanos, como uma abordagem de gerenciamento coerente, pode ter impacto na vantagem competitiva de uma organização. Essa nova abordagem requer um posicionamento estratégico, por isso é importante a criação de uma estrutura de recursos humanos diferenciada (Martins, 2019), como se verifica na Tabela 6.

Nesse contexto, é importante identificar duas tendências fundamentais na literatura sobre gestão estratégica de recursos humanos. A primeira tendência trata da implantação das melhores práticas, dado que é considerado um valor universal das práticas de RH que pode melhorar a rentabilidade das empresas. A segunda tendência, a chamada escola de contingência, sugere que as empresas devem alinhar a sua estratégia de RH com a estratégia da empresa e com o ambiente externo, ou seja, apesar das diferenças entre essas abordagens, ambas tendem a assumir que todos os colaboradores de uma mesma empresa são liderados por uma única prática de RH. Neste quadro torna-se fundamental a existência de contribuições mais recentes que identificam a importância de uma arquitetura diferenciada de recursos humanos, que reconheça que grupos específicos de colaboradores podem fazer diferentes contribuições para o desempenho da empresa. Neste sentido, defendem a abordagem contingente e defendem que a ênfase deve ser colocada no desenvolvimento de práticas de RH adequadas ao contexto da organização. Consequentemente, as práticas de RH devem enfatizar a motivação o comprometimento e o desenvolvimento de talentos e trespassar de um contrato psicológico “transacional” de curto prazo para um contrato psicológico “relacional” de longo prazo (Collings & Mellahi, 2009).

c) Identificação das posições para talentos chave

Na visão Mouquinho (2022), na atração de profissionais talentosos é necessário identificar as competências-chave da empresa e explorar as práticas de atração e, posteriormente, as práticas de retenção e que a gestão deve se concentrar em posições-chave, em vez de todas as funções e colaboradores, como insiste a tradicional gestão de recursos humanos. Os estágios e programas de trainees são, muitas das vezes apontados como formas primitivas de atrair talento.

Segundo Câmara (2013) uma auditoria de talento é uma ferramenta que ajuda as empresas a entender o impacto que os colaboradores têm na estratégia organizacional. Os dados fornecidos a partir desta análise permitem identificar pontos fortes e áreas de melhoria, bem como criar benchmarks com os quais se pode medir as áreas em desenvolvimento. Somente após determinar o valor do capital humano e analisar a lacuna entre o talento necessário e o atual, os responsáveis de RH devem formular planos de ação adequados para atrair, desenvolver e reter talento.

Outra perspectiva que Silva (2022) defende é a compreensão dos processos metacognitivos representados pelos colaboradores torna-se relevante para os processos de autorregulação e aprendizagem para desenvolvimento de talento.

No estudo de Rito et al. (2015), as quatro empresas abordadas, no que diz respeito à identificação das posições de talento-chave, conclui-se que todos os cargos que compõem a organização são preenchidos por pessoas talentosas, pois acreditam que todas as áreas e funções são importantes para as mesmas. Das quatro empresas, duas baseiam essa identificação através de cada unidade de negócios e função que tem necessidades específicas de talentos. O processo de definição das funções-chave dessas empresas é baseado na análise das tendências de mercado em constante mudança e nos objetivos que as mesmas querem alcançar, como demonstra a Tabela 6.

Tabela 6 - Resumo dos Modelos Teóricos da Gestão de Talento nas TIC

Modelos teóricos	Principais ideias a reter
Desenvolvimento de uma pool de talento permite:	<ul style="list-style-type: none"> -Identificação dos principais cargos de talento da organização; -Combinação do desenvolvimento interno com o recrutamento externo para preencher a pool; -Proporciona uma vantagem competitiva sustentada; -Otimização dos recursos humanos; -Gestão estratégica de talento.
Estrutura de RH diferenciada permite:	<ul style="list-style-type: none"> -Ligação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional; -Posicionamento estratégico; -Implantação das melhores práticas; -Alinhar a estratégia de RH com a estratégia da empresa e com o ambiente externo; -Reconhecimento de grupos específicos de colaboradores podem fazer diferentes contribuições para o desempenho da empresa; -Enfatizar a motivação o comprometimento e o desenvolvimento de talento.
Identificação de posições para talentos-chave permite:	<ul style="list-style-type: none"> -Clarificar as práticas de retenção e que a gestão deve se concentrar em posições-chave; -Reconhecimento dos estágios e programas de trainees como formas primitivas de atrair talentos; -Entender o impacto que os colaboradores têm na estratégia organizacional; -Criação de benchmarks; -Determinar o valor do capital humano; -Analisar a lacuna entre o talento necessário e o atual; -Analisar as tendências de mercado em constante mudança e nos objetivos que a empresa quer alcançar.

Fonte: Elaboração Própria

5. Método

Este relatório parte de uma ação de investigação sobre a Gestão de Talento na empresa onde decorreu o estágio, na inCentea e, por isso, trata-se de um trabalho com uma abordagem qualitativa. A secção a seguir foi desenvolvida com base na revisão de literatura existente sobre a temática, acrescida de dados secundários fornecidos durante o decorrer do estágio que foram recolhidos e analisados, bem como na observação das práticas existentes dentro da inCentea referentes à gestão de recursos humanos e mais concretamente, a gestão de talento. De forma a complementar esses dados, foi realizada uma entrevista, em janeiro de 2023, à orientadora de estágio, com objetivo de clarificar o funcionamento do departamento dos RH e enquadrar a gestão de talento na inCentea, de forma a tornar este trabalho mais sólido e informativo. Além de ter observado o trabalho da equipa People (nos processos de R&S, HST e payroll), do coordenador da equipa Culture (sobretudo gestão de eventos) e, mais de perto com a orientadora de estágio no que diz respeito à gestão da formação. Relativamente a toda a informação que será apresentada na secção a seguir tem como principal fonte os seguintes documentos, na Tabela 7:

Tabela 7 - Informação sobre os dados secundários utilizados

Documentos analisados:	Descrição:
Plano Estratégico inCentea (2021-2024)	Perceber não só a sua atividade de gestão organizacional, como também perceber a sua definição de prioridades, o seu foco de recursos, como pretende assegurar os seus colaboradores e fortalecer os seus stakeholders, conhecer os seus objetivos a curto e longo prazo, ajustados em resposta a possíveis mudanças que possam ocorrer.
Relatórios de Formação (mensais)	Dar a conhecer que ações de formação foram realizadas, de quanto tempo e a quem. Permite entender como a inCentea pretende e desenvolve os seus colaboradores em vários tópicos organizacionais.
Documentos de R&S	Trata-se de documentos mais administrativos que ajudam a perceber o funcionamento do processo de R&S e da equipa People.
Relatório de Pedidos de Estágios	Ligado ao Programa de Estágios inCentea, este relatório permitia ter uma análise sobre três pontos: o número de pedidos, o número de pedidos aceites e as unidades de negócios que receberam estagiários.
Entrevista	Compreender a posição estratégica dos RH e o seu funcionamento, bem como o enquadramento da gestão de talento na inCentea, o que desejam explorar e contruir nesse âmbito.

Fonte: Elaboração Própria

6. Proposta de um Modelo de Gestão de Talento

Neste capítulo, é apresentada a proposta de um modelo de gestão de talento para a inCentea, dado que é um tópico que a empresa demonstra interesse em desenvolver. Será apresentado, em primeiro lugar, um breve enquadramento de forma a dar a conhecer o que a inCentea pensa sobre esta temática, quais os objetivos e desafios que enfrenta, bem como demonstrar que práticas existem dentro da mesma e, como esses aspetos têm uma grande importância para a criação de um modelo de gestão de talento, a ser apresentado a seguir.

6.1. Enquadramento

A inCentea entende que talento é ter a pessoa certa no lugar certo. Parte de identificar as competências que precisam para um determinado perfil funcional, que inclui as competências pessoais, funcionais, instrumentais e técnicas, e encontrar, melhorando continuamente o processo de R&S, a(s) pessoa(s) que se alinhe(m).

Os objetivos da gestão de talento dentro da inCentea são: recrutar as pessoas certas para o lugar certo; dar condições para que as pessoas possam se desenvolver dentro da organização, tendo uma visão de futuro com crescimento; quando há, reconhecer esse crescimento de forma justa e sustentada. Assim se estabelece um ciclo, uma ligação entre a empresa e a pessoa, que cria condições para que por um lado, a pessoa sinta que o seu propósito é cumprido na e com a inCentea e por outro, a inCentea possa beneficiar a vários níveis, das competências dessa pessoa.

O principal desafio na inCentea é estruturar as práticas já identificadas acima, articulando-as de forma harmoniosa e eficiente – aquilo a que chama o Ciclo de Talento. Para isso encontra-se a apostar numa visão da Gestão da Formação mais alinhada com uma estratégia de Learning & Development, que terá na aquisição de um LMS – Learning Management System o ponto de partida para a já referida gestão mais eficiente do ciclo.

A respeito deste tema, na entrevista realizada, foram esclarecidas questões que ajudam melhor compreender a ótica que a inCentea tem sobre a gestão de talento. Assim, foram recolhidas as seguintes informações:

A inCentea não considera que exista uma estrutura ou modelo de gestão de talento, mas sim um conjunto de práticas relacionadas com a temática, isto é:

- quando alguém chega existe um processo de Onboarding bem definido;
- fazem o Levantamento das Necessidades de Formação e estabelecem um Plano de Desenvolvimento Individual para cada colaborador, com objetivos e plano de formação, um trabalho feito com o próprio, com o gestor de equipa, e também com alguém da P&C;
- implementação do programa UP – Upgrading Performance, um modelo único de Gestão de Desempenho, feito com o suporte de uma aplicação informática internamente desenvolvida pela própria empresa;
- todos os anos são realizados estudos de Clima Organizacional;
- implementação, em 2021, do programa Feel Good, que apoia todos os colaboradores que queiram/necessitem de apoio emocional;
- todos os anos realizam a revisão salarial de acordo com o desempenho, baseados nestas ferramentas, de forma efetivamente reconhecer o mérito e o trabalho.

6.2. Proposta

Com base nas informações anteriores fornecidas pela empresa através da entrevista, com as tarefas realizadas durante o estágio e com o objetivo previamente definido de elaborar um possível modelo de gestão de talento para a inCentea, área que pretende interligar algumas das suas práticas existentes e explorar outras, a proposta de um modelo de gestão de talento será apresentada a seguir.

Em primeiro lugar, é de referir que a gestão de talento começa no seu processo de R&S. Sendo assim, com base na revisão de literatura acima apresentada, o primeiro ponto a ser considerado nesta proposta é:

- a) Aperfeiçoar os processos de atração, de desenvolvimento e de retenção de talento

Para construir um modelo de gestão de talento para a empresa, é necessário ter em conta os processos da atração, de desenvolvimento e da retenção de talento. Neste sentido, tendo em conta alguma das práticas que a inCentea tem no presente é necessário refletir sobre os seguintes tópicos:

-Como atrair? Uma vez que a inCentea admite ter a incapacidade em transformar os estágios em boas oportunidades de recrutamento, uma melhoria no processo de atração de talento a ter em conta seria trabalhar essa incapacidade e transformá-la numa fonte de

recrutamento, sobretudo de jovens talentos, uma vez que a empresa admite também ter dificuldade em recrutar séniores. Neste sentido, o employer branding terá um papel importante que ajudará a inCentea a aumentar o seu espectro de candidatos.

Por outro lado, na atração de talento é necessário promover a cultura interna da empresa e adaptá-la a todas as pessoas e talentos das várias faixas etárias. E, é no processo de atração de talento que se torna importante saber identificar as posições que devem ser preenchidas com talentos-chave de forma a criar mais valor e vantagem competitiva. Portanto, estes aspetos ajudam a tornar o processo de atração de talento mais variado e valioso.

-Como desenvolver? A inCentea já se encontra a desenvolver um modelo de Formação Estratégica, fazendo o balanço e adotando de que ações formativas são transversais na empresa e quais são as que se destinam a um grupo, unidade de negócio ou equipa específico, bem como a criação de um espaço dedicado para pedidos de formação provenientes dos colaboradores e fazer esse ajustamento. Neste sentido, abordo a questão da realização de atividades de Team Building, sobretudo de equipas, é uma forma que ajuda as equipas a refletir o seu potencial como um todo e a nível individual, sobretudo o que pode ser melhorado e discutir possíveis soluções.

O desenvolvimento de talento está ligado a desempenho e, por isso, com base na revisão de literatura apresentada na secção 4, identificar que tipo de abordagem, inclusiva ou exclusiva, é melhor aplicar. A inCentea, tem neste momento um programa focado em desenvolver as suas lideranças, esta prática pertence a uma abordagem mais exclusiva porque se dedica a um grupo exclusivo de pessoas, assim nesta proposta o objetivo é defender e incentivar a criação de mais programas similares de desenvolvimento de talentos dentro da empresa, sejam eles exclusivos ou inclusivos, ou até (quem sabe), criar um programa de desenvolvimento híbrido.

-Como reter? Ter condições de trabalho que satisfaçam de igual modo a todos os colaboradores é muito difícil de alcançar, mas é importante perceber o que cada pessoa defende sobre esse aspeto. As condições vão muito além de serem só físicas, a componente psicológica é fulcral ter em causa, isto é, não só garantir instalações e material disponível para trabalhar, mas também conseguir atender a outras necessidades dos colaboradores, como providenciar um ambiente de trabalho saudável que, por sua vez, fomente também a motivação e satisfação.

De braços dados a estes dois últimos termos, encontra-se a importância de ter um bom sistema de recompensas, uma vez que a inCentea afirma ter dificuldade reter talento sénior, este ponto pode ser uma mais-valia para aumentar a taxa de retenção, ao debruçar-se sobre o seu atual sistema de recompensas e o que pode e deve ser melhorado e, procurar junto dos colaboradores, nas tais conversas anuais, esse input. É de acrescentar que todos estes tópicos referidos acima, irão desempenhar também um papel inclusivo no seu employer brandig, tam como constra resumidamente na Tabela 8.

Tabela 8 - Resumo do aperfeiçoamento do processo de R&S de Talento para a inCentea

	Principais Características	
	Como:	Vantagens:
Atração	Através: - programa de estágios inCentea - employer branding - promoção da cultura interna - identificação das posições-chave para talentos	O processo de atração torna-se numa ferramenta poderosa que permite identificar o talento certo para o lugar certo.
Desenvolvimento	Através: - aposta de um modelo de Formação Estratégica -atividades de Team Building -estudar que tipo de abordagem (inclusiva ou exclusiva) faz sentido aplicar	Explorar as oportunidades e lacunas existentes para atingir os objetivos estratégicos da inCentea.
Retenção	Através: - condições de trabalho - employer branding - motivação e satisfação - sistema de recompensas	Garantir as condições de trabalho, onde o ambiente de trabalho é desafiante e com oportunidades de progressão e de desenvolvimento, bem como a reestruturação do sistema de recompensas.

Fonte: Elaboração Própria

Como vários autores referiram na secção acima, a gestão estratégica de talento passa sobretudo por saber identificar as posições-chave para os talento-chave para que estes contribuem com mais valor à empresa e, por isso, é de salientar nesta proposta a:

b) Identificação dos cargos-chave para talentos-chave

Neste ponto está em jogo a identificação de competências-chave de forma a atrair e reter talento, parte desse processo de atração pode-se considerar o programa de estágios da inCentea como uma possível porta de entrada a jovens talentos. Através de entrevistas de

estágios e do próprio estágio, perceber se se trata de um talento jovem ou de um possível talento jovem, como se fosse um diamante em bruto.

Além disso, considerar auditorias de talento como um método que irá permitir identificar os pontos fortes e pontos a melhorar no talento em questão para que ajude na formulação de planos de ação adequados no processo de recrutamento e seleção de talento, bem como para o seu desenvolvimento através da formação estratégica que a inCentea se encontra a construir.

No setor das TIC, a gestão de talento de uma empresa tecnológica é um campo que se encontra em constante atualização para garantir uma vantagem competitiva sustentada estando a par das novidades do mercado, neste sentido, torna-se importante o:

c) Desenvolvimento de uma pool de talento

O recrutamento de talento de certos grupos, no caso da inCentea, torna-se mais “equilibrado” alargar a sua pool para talento mais jovem e não preenchê-la somente com talento sénior. Ao alargar o seu espectro para o recrutamento de jovens talentos, irá permitir a criação de um ambiente de partilha de conhecimentos, aprendizagem contínua entre gerações, por exemplo. Quando analisei o relatório de dados de RH, a idade média dos colaboradores da inCentea situava-se nos 40 anos para cima. Neste caso, seria estratégico adotar um recrutamento interno mais focado para séniores e, um recrutamento externo virado para juniores, sobretudo com o programa de estágios inCentea e considerar as instituições de ensino locais como uma fonte de recrutamento mais ativa, estes dois últimos aspetos funcionarão como um filtro de possíveis talentos a considerar no futuro da empresa.

Para que a gestão de talento seja um processo mais dinâmico e sólido dentro da empresa, é necessário que a gestão de recursos humanos e o desempenho da organização estejam em sintonia, então é fulcral ter uma:

d) Estrutura de RH diferenciada

De forma a ter uma vantagem competitiva perante a concorrência, é cada vez mais importante ter em consideração a cultura e o clima organizacional. Nesta perspetiva, o foco está na implementação das melhores práticas de gestão de recursos humanos que tem em consideração várias dimensões. No caso inCentea, existem práticas que têm os colaboradores em consideração, estando ligadas à sua cultura e que providenciem um bom clima

organizacional mas, com uma conotação mais estratégica também, são os casos: Programa UP, que se encontra ligado à gestão de desempenho; o Onboarding (acolhimento) ; o Feel Good que tem como principal objetivo prestar ajuda emocional aos seus colaboradores (não é obrigatório para todos); e, o MEET, que irá proporcionar a todos os perfis funcionais de liderança (administradores, heads, chefias de unidades de negócio), um curso de liderança. Estes programas mostram que existe uma preocupação constante da parte da inCentea para com os seus colaboradores, havendo, somente, a lacuna de uma gestão de talento mais dinâmica, sólida e interligada.

Com base na minha experiência na inCentea, tendo em conta as tarefas que realizei e as conversas que participei, acho importante reforçar o seguinte ponto:

e) Consideração das instituições de ensino locais como uma fonte de recrutamento

Este ponto surge no âmbito de me ter sido pedido a análise do Relatório de Pedidos de Estágios da inCentea e, de me pedirem uma análise mais profunda do mesmo sem ser somente os dados necessários para o preenchimento do Relatório Único.

Nesse relatório pude constatar que a inCentea é uma empresa atrativa para estágios, dado que o número de pedidos ultrapassa, em média, os 100 por ano, sendo a maior parte de instituições de ensino, sobretudo universitárias, para várias áreas de trabalho. Posso concluir que cerca de 80% desses pedidos são provenientes das escolas superiores do Instituto Politécnico de Leiria, a ESTG (Escola Superior de Tecnologia e Gestão) e a ESECS (Escola Superior de Ensino e Ciências Sociais), a sua procura recai sobre as áreas da gestão e da informática principalmente. A inCentea está perante a um input muito importante e que neste momento não está a aproveitar. Tem duas escolas superiores na cidade em que se localiza, também a sua sede, em Leiria.

Como foi referido anteriormente, tornar o programa de estágios inCentea num possível filtro de talento, em particular, na área da informática, dado que a inCentea possui a empresa inCentea-Tecnologias de Gestão, e essa mesma área estar em constante mudança e atualização, considerar este fator como uma importante fonte de recrutamento, reforçando que a empresa afirma sentir cada vez mais dificuldades em recrutar talento sénior.

Nesta perspetiva, torna-se importante, ter outro fator em conta, já que o setor onde a inCentea opera, ser o das TIC:

f) Criação de relações mais estreitas com as universidades

Em primeiro lugar, começar com as instituições de Leiria pelas razões já referidas anteriormente. A inCentea poderia trabalhar estas relações com a participação em eventos, que já o faz nas feiras de emprego, mas considerar outros eventos, tais como eventos informáticos, tecnológicos... ter uma participação mais ativa no desenvolvimento de projetos, teses, sobretudo na área da investigação informática por exemplo. Incrementar o interesse pela partilha de conhecimentos no meio, promovendo uma participação mais ativa na sociedade informática.

O mesmo se aplica ao Marketing, uma vez que a inCentea tem no seu grupo vasto a empresa inCentea MI (Marketing e Inovação) dedicada ao marketing e inovação.

Estes dois últimos pontos levam a considerar outro aspeto:

g) Employer Branding

A inCentea é considerada uma empresa atrativa para estágios. Mas, não o é enquanto empregadora, dado que só recrutam séniores. Por isso, se a estratégia de gestão de talento, bem como o seu recrutamento, passarem a ter como foco também o mercado mais jovem, o employer branding para esse público terá de ser melhorado, para os jovens talentos verem a inCentea como uma empresa empregadora atrativa, com boas práticas e um bom ambiente.

Ao atrair novos talentos, sobretudo jovens, em que a experiência profissional, muitas das vezes é pouca ou nenhuma, é necessários que as equipas estejam preparadas e estruturadas para os receber, uma vez que precisam de formação inicial e contínua e de um acompanhamento mais personalizado.

h) Programa MEET

A inCentea encontra-se a desenvolver o programa MEET, um programa de liderança que, em primeira mão, pretende desenvolver 25 pessoas em posições de liderança, como administradores, heads e chefes de equipa e das unidades de negócio. Com este programa, além dos perfis funcionais que a inCentea pretende trabalhar em primeiro lugar, poderá aplicá-lo a outros talentos dentro da empresa que irá permitir identificar pessoas que tenham as competências e habilidades certas para fazer esse acompanhamento dos novos talentos, isto é, serem responsáveis, tutores ou mentores daquela(s) pessoa(s).

7. Conclusão

Com base nos três meses de estágio na inCentea e com a realização deste relatório de estágio, posso afirmar que ambos desempenharam uma parte essencial e inesquecível tanto no meu percurso profissional, tanto acadêmico. O estágio, a experiência, permitiu-me ter uma visão geral de como uma grande empresa como a inCentea e as suas práticas de RH funcionam, algo que a nível profissional ainda não tinha experienciado. Relativamente à gestão de talento na inCentea, este tema foi identificado como algo a desenvolver dentro da mesma e ligar algumas práticas existentes, de forma a debruçarem-se sobre elas de uma forma mais séria e estratégica. Foi com esse objetivo que foi identificado esse desafio e proposta a sua reflexão e elaboração de um modelo de gestão de talento para a inCentea.

Toda a elaboração do relatório, tanto a parte teórica como a parte criativa (a proposta), isto é, a crítica e as sugestões de melhoria aqui exploradas permitiu-me aprender de uma forma mais profunda o tema da gestão de talento, num setor que também ainda não tinha tido a experiência de trabalhar, o das TIC. Toda a construção da proposta foi possível graças à revisão de literatura aqui elaborada, bem como à experiência que o estágio me proporcionou. O relatório, na parte teórica, permitiu-me concluir que a gestão de talento é uma das ferramentas cada vez mais importantes na gestão de recursos humanos, desde aos seus processos de atração, de desenvolvimento e de retenção, à construção do seu employer branding competitivo, uma vez que o capital humano e a sua retenção são um fator chave para o sucesso empresarial.

Desta forma, a elaboração desta proposta foi pensada unicamente em ajudar a inCentea. Creio que a maior contribuição deste trabalho seja tornar os seus sistemas mais eficazes e ter alguns inputs que possa basear-se e aproveitar numa futura criação de um modelo de gestão de talento que, levará, certamente, a uma maior eficiência organizacional, principalmente levar a refletir a sua orientação no que diz respeito ao recrutamento, não só focar em séniores mas também em juniores, todos têm algo a contribuir e a aprender, permite uma constante atualização de aprendizagens, partilha de conhecimento e experiências.

Obviamente que a proposta pode apresentar algumas limitações e as sugestões elaboradas não se efetuam de um modo imediato. Contudo, com a literatura revista e essas sugestões creio que deram alguns inputs e ferramentas necessárias e possíveis de se concretizar no futuro.

Portanto, as organizações devem promover políticas de identificação, de atração e de desenvolvimento de talentos, através de reforços positivos dos líderes, da orientação, da troca de experiência, entre outros, para que os talentos possam aplicar todo o seu conhecimento e, o mais importante, retê-lo. Logo, uma organização valoriza o capital humano na sua estratégia, mantendo-o motivado e alinhado com os objetivos da organização e individuais, que são fundamentais para o seu sucesso (Macovele, 2023). É importante referir que a globalização e o avanço tecnológico poderão mudar a gestão de talento especialmente através da disponibilidade e utilização das redes sociais. Inovações tecnológicas, como o LinkedIn e outras redes similares, podem melhorar significativamente a capacidade das empresas para encontrar rapidamente talentos em todo o mundo e para fazer corresponder mais eficazmente a oferta de talentos à procura (Al Ariss et al., 2014).

Bibliografia

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. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). *The Differentiated Workforce: Translating Talent into Strategic Impact*. Harvard Business Press.

Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15(3), 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>

Boštjančič, E., & Slana, Z. (2018). The role of talent management comparing medium-sized and large companies – major challenges in attracting and retaining talented employees. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.01750>

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129–136. <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>

Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: Da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Gerais : Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179–191. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1983-82202013000200003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt

Campion, M. C., Campion, M. A., & Campion, E. D. (2018). Big data techniques and talent management: Recommendations for organizations and a research agenda for I-O psychologists. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 11, 250–257. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.14>

Cappelli, P. (2013). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*.

Caracol, C. C., Palma, P. J. da, Lopes, M. P., & Sousa, M. J. (2016). Gestão estratégica

do talento na perspectiva individual e organizacional: Proposta de modelo. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 16(1), 10–21. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1984-66572016000100002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt

Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lidel. <https://www.lidel.pt/pt/catalogo/gestao-economia/recursos-humanos/atracao-selecao-e-integracao-de-talentos/>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamento organizacional*. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/2873>

Church, A. H., Rotolo, C. T., Ginther, N. M., & Levine, R. (2015). How are top companies designing and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67, 17–47. <https://doi.org/10.1037/cpb0000030>

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2017). *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford University Press.

Costa, R. T. Q. da. (2022). *Gestão de Talentos: Perspectivas inclusiva e exclusiva nas organizações* [MasterThesis]. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/27284>

Crowley-Henry, M., Benson, E. T., & Al Ariss, A. (2019). *Linking Talent Management to Traditional and Boundaryless Career Orientations: Research Propositions and Future Directions* (SSRN Scholarly Paper N.º 3378755). <https://doi.org/10.1111/emre.12304>

Dannunzio-Green, N. (2008). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 807–819. <https://doi.org/10.1108/09596110810897628>

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.

<https://doi.org/10.1037/apl0000085>

Dias, T. (2020). *A importância da gestão do talento e das competências nas organizações em Portugal: Uma perspectiva dos empregadores*.

Ferraz, M. (2015). *Liderança: Um Desafio para gestores do século XXI?* 20.

Ferrazza, D. S., Burtet, C. G., & Scheffer, A. B. B. (2015). O que as organizações entendem por gestão de talentos? *READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21, 222–247. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0162014.49054>

Flores-Quispe, L. R. (2019). Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno. *Revista EAN*, 87, 59–77. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2410>

Francisco, E. de R., Kugler, J. L., & Larieira, C. L. C. (2017). Líderes da transformação digital. *GV-EXECUTIVO*, 16(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v16n2.2017.68671>

Freitag, B. B., & Fischer, A. L. (2018). Análise Sobre o Termo Talento em Diferentes Áreas do Conhecimento. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 10(1), 03–26. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2018.v10i1.284>

Freitas, C. C. P. e E. C. de. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico - 2ª Edição*. Editora Feevale.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of «talent» in the world of work? *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>

Ghosh, P. (2021). *What is Talent Management? Definition, Strategy, Process and Models*. <https://www.spiceworks.com/hr/talent-management/articles/what-is-talent-management/>

Gouveia, A. L. M. F. (2016). *Da gestão de recursos humanos à gestão de talento: Estratégias para atrair e identificar, desenvolver e reter talento*. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/13614>

Kaliannan, M., Darmalingam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2022). Inclusive

talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>

Macovele, J. N. (2023). *Gestão e retenção de talentos: Desenvolvimento de um global development cycle no setor energético* [MasterThesis]. <http://repositorio.ipv.pt/handle/20.500.11960/3245>

Magalhães, L. A. N. (2022). *Consultadoria em gestão de talento* [MasterThesis, Instituto Superior de Economia e Gestão]. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/24925>

Martins, S. M. T. (2019). *A Evolução da Função e Arquitetura de Recursos Humanos em Grandes Empresas: Estudos de Caso* [Universidade do Porto]. <https://www.proquest.com/openview/7c0bbdff42fab39825357956ec051bc/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

Maruska, D., & Perry, J. (2013). Talent Development for the Twenty-First Century. *Leader to Leader*, 2013(70), 44–50. <https://doi.org/10.1002/ltl.20100>

Mateus, A. (2016). *A Gestão de Talentos: Uma Nova Conceção de Gestão para um Novo Modelo de Gestão*.

Mendez, M. V., & Torrents, A. S. (2021). Gestión global de talento en una empresa multinacional del sector de la automoción. *Revista Internacional de Organizaciones*, 27, Artigo 27. <https://doi.org/10.17345/rio27.111-135>

Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., José Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent. *Information*, 11(12), Artigo 12. <https://doi.org/10.3390/info11120574>

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. <https://doi.org/10.25159/1998-8125/6398>

Moses, A., & Sharma, A. (2020). What drives human resource acquisition and retention

in social enterprises? An empirical investigation in the healthcare industry in an emerging market. *Journal of Business Research*, 107, 76–88. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.025>

Mouquinho, M. J. M. (2022). *Gestão estratégica de talentos: Um estudo multicaso* [MasterThesis, Instituto Politécnico de Setúbal]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39568>

Nienhueser, W. (2008). Resource Dependence Theory – How Well Does It Explain Behavior of Organizations? *management revue. The International Review of Management Studies*, 19, 9–32. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2008-1-2-9>

Nunes, A. L. D. P. F., Martins, G. G., & Mendonça, J. D. M. (2021). A Retenção de Talentos e o Novo Normal de Recursos Humanos / Talent Retention and the New Normal of Human Resources. *ID on line. Revista de psicologia*, 15(58), 391–409. <https://doi.org/10.14295/idonline.v15i58.3335>

Nzozzo, J. C., & Plessis, Y. du. (2020). Critical success factors for integrating talent management strategies with wellness interventions. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(0), Artigo 0. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1353>

Obi-Anike, H. O., & Ekwe, M. C. (2014). Impact of Training and Development on Organizational Effectiveness: Evidence from Selected Public Sector Organizations in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 11.

Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37–48. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1899547>

Pinheiro, S. (2015). *Gestão de Talentos—Como Atrair e Reter Talentos em Pmes?* [Universidade de Lisboa]. <https://www.proquest.com/openview/bc587daeaafab17f6beb928baace163d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

Podolan, K., Mendes, O. de P., & Soczek, K. de L. (2021). Processos de gestão de pessoas rumo à retenção de talentos. *Trabalhos de Conclusão de Curso - Faculdade Sant'Ana*. <https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/tcc/article/view/2189>

Poli, F., Teixeira, G., Souza, L., Pavlak, M. A., & Luedke, R. R. (2021). *RH e o Novo Normal nas Organizações* (1.^a ed.). Total Books. <https://totalbooks.com.br/rh-e-o-novo-normal/>

Ramalho, L. (2011). *Atitudes e Práticas de Gestão de Talentos: Estudo Exploratório no Contexto Organizacional Português*. Universidade de Évora.

Ready, D., Conger, J., & Hill, L. (2010). Are you a high potential? *Harvard business review*, 88, 78–84.

Rito, C., Martinez, L. F., Rego, P. J. R., & Lopes, M. P. (2015). Um estudo sobre a gestão de talento em empresas de tecnologias de informação e comunicação. *Public Sciences & Policies*, 1(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.33167/2184-0644.CPP2015.VIN1/pp.135-173>

Rito, M. C. D. (2013). *O impacto da crise na gestão de pessoas: Um estudo sobre a gestão de talento em empresas de tecnologias de informação e comunicação*. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/8563>

Santos, J., & Pedro, M. de L. (2018). Gestão de recursos humanos: O que pode ajudar a atrair e reter os melhores. *III International Meeting of Industrial Sociology, Sociology of Organizations and Work*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/28352>

Scortecci, K. C., Michaels, S. D., & Amasino, R. M. (2001). Identification of a MADS-box gene, FLOWERING LOCUS M, that represses flowering. *The Plant Journal*, 26(2), 229–236. <https://doi.org/10.1046/j.1365-313x.2001.01024.x>

Silva, F. M. da. (2022). *Superdotação, talento e autorregulação da aprendizagem: Estudo de caso no contexto da Pandemia de Covid-19*. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/43752>

Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>

Usanova, K., Géraudel, M., d’Armagnac, S., & Telitsyna, A. (2021). Managing talent in mission-driven organizations: A qualitative exploration. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(19), 3879–3912. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1937276>

Vera-Barbosa, A., & Blanco-Ariza, A. B. (2019). Modelo para a gestão do talento humano nas PMEs do setor de serviços de Barranquilla, Colômbia. *Innovar*, 29(74), 25–44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>

Vulpen, E. van. (2019, outubro 7). What is Performance Management? A Full Guide. *AIHR*. https://www.aihr.com/blog/what-is-performance-management/?__hstc=97201216.f5074d84d8198be607b40426393a0183.1667854404573.1667854404573.1667854404573.1&__hssc=97201216.1.1667854404573&__hsfp=1032472880

Anexos

Anexo A

Plano de Trabalho do estágio

ATIVIDADES	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro
Apoio às tarefas da gestão da formação individual (tradicional)	x	x	x	x	x
Colaboração nas tarefas globais de RH	x	x	x	x	x
Apoio na implementação de um novo modelo de gestão da formação inCentea		x	x	x	x
Apoio ao desenvolvimento de um modelo para a Formação Estratégica		x	x	x	x
Desenvolvimento de uma proposta de Gestão de Talento na inCentea		x	x	x	x
Apresentação de uma proposta de Gestão de Talento na inCentea					x

Anexo B

Questões da entrevista

1. Quanto à Estutura da inCentea, como poderá ser descrito esse organigrama resumidamente para dar a informação de como se encontra a inCentea estruturada, ou qual é a importância desse órgão para a empresa?
2. Sobre a Caracterização dos RH, consegue-me descrever como o departamento funciona, por quantas pessoas é constituído, as suas principais funções, bem como o principal ou principais objetivo(s) da People & Culture dentro da empresa?
3. Dos principais desafios que a inCentea enfrenta ou irá enfrentar a curto prazo qual seria uma análise SWOT desses desafios que melhor os representa e qual é análise crítica e conclusiva que a inCentea tira a partir disso.

4. Sobre a Gestão de Talento, existe alguma estrutura, modelo ou práticas? Se sim, pode dar-me exemplos?
5. Qual é o objetivo principal da Gestão de Talentos dentro da inCentea?
6. O que entende por talentos?
7. O que acha que deve ser melhorado ou introduzido na Gestão de Talentos?