



NOVA

IMS

Information
Management
School

MGI

Mestrado em Gestão de Informação
Master Program in Information Management

**ANÁLISE E MODELAÇÃO DE PROCESSOS PARA A
ÁREA DE RETENÇÃO DE TALENTOS DE
ORGANIZAÇÕES ESPECIALISTAS EM TECNOLOGIAS DE
INFORMAÇÃO**

Ana Filipa Agostinho da Fonseca

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

ANÁLISE E MODELAÇÃO DE PROCESSOS PARA A ÁREA DE RETENÇÃO DE TALENTOS DAS ORGANIZAÇÕES ESPECIALISTAS EM TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

por

Ana Filipa Agostinho da Fonseca

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação, Especialização em Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação

Orientador: Professor Doutor Vítor Manuel Pereira Duarte dos Santos

Fevereiro 2021

RESUMO

O presente trabalho de investigação tem como objectivo produzir um conjunto de artefactos BPMN que representem as melhores práticas dos processos de retenção de talentos para organizações especialistas em tecnologias de informação.

O objectivo destes artefactos é representarem “*templates*” que permitam a qualquer organização estabelecer e adaptar com maior facilidade processos de retenção de talentos, tendo em conta as suas necessidades e conjectura actual. Estes “*templates*” traduzem-se num conjunto de subprocessos interligados entre si que quando executados com sucesso são a chave para uma retenção de talentos eficiente, nomeadamente: avaliação de potencial e desempenho; definição do plano de formações; definição de estratégia de retenção de talento personalizada; definição dos benefícios globais da organização; cálculo da remuneração e definição de um programa de *retraining*.

Para se desenhar os artefactos BPMN foi adoptada a metodologia *design science*, uma vez que é a que melhor se adequa a projectos de investigação, tendo o objectivo de modelar artefactos a partir de bases teóricas.

Os artefactos criados foram apresentados a quatro participantes responsáveis de Gestão de Recursos Humanos de várias áreas, como tecnologias de informação e outras, que mediante um questionário deram os seus pareceres relativamente à usabilidade dos mesmos dentro das suas organizações assim como possíveis melhorias.

Com a realização deste trabalho de investigação espera-se que possibilite às organizações uma maior consciencialização sobre a prática de procedimentos tão importantes como os de reter talentos, sendo esta uma problemática existente em muitas organizações.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão de Recursos Humanos; Retenção de talentos; Modelação de processos de negócios; BPMN 2.0

ABSTRACT

This research aims to produce a set of BPMN artefacts that represent a set of best practices for talent retention processes in organizations specialized in information technology.

These artefacts represent "templates" that would provide any organization with an easier way to establish and adapt their talent retention processes according to their needs and current conjecture. These "templates" translate into a set of interconnected sub-processes that, when successfully executed, are the key to efficient talent retention, namely: evaluation of potential and performance; definition of the training plan; definition of talent retention strategy; definition of the overall benefits of the organization; calculation of remuneration and definition of a retraining program.

To design these BPMN artefacts, a design science methodology was adopted, this methodology is the best suited to research projects that aim to model artefacts from theoretical bases.

The artefacts created were presented to four participants that are currently responsible for Human Resource Management from various areas, such as information technology and others, who, through a questionnaire, gave their opinions regarding the artefact's usability within their organizations as well as possible improvements.

With the completion of the dissertation, it is expected that this work will enable organizations to raise awareness of the importance of procedures such as those involved in retaining talent, which is an issue very present in many organizations.

KEYWORDS

Human resource Management; retaining talent; Modeling of business processes; BPMN 2.0

ÍNDICE

1. Introdução	1
1.1. Enquadramento e Motivação	1
1.2. Objectivos	2
2. Revisão da Literatura	3
2.1. Características dos perfis geracionais no Ambiente Organizacional	3
2.2. Gestão de Recursos Humanos	6
2.2.1. Evolução da GRH	6
2.2.2. Importância da GRH no sector de Tecnologias de Informação	6
2.2.3. Principais áreas da GRH	7
2.2.4. Retenção de talentos	8
2.3. Gestão de Processos de Negócio	13
2.3.1. Conceito	13
2.3.2. Fases do ciclo de vida do BPM	14
2.3.3. Modelação	16
3. Metodologia	19
3.1. Design science research	19
3.2. Dados	20
3.3. Ferramentas	20
4. Desenho e análise dos processos BPM	22
4.1. Processo Macro de estratégia de retenção de Talentos	22
4.1.1. Processo de Avaliação e monitorização de Desempenho	24
4.1.2. Processo de Definição do plano de formações	27
4.1.3. Processo de Avaliação do Potencial	29
4.1.4. Processo de Definição do Programa de <i>retraining</i>	31
4.1.5. Processo de Definição da estratégia de retenção de talento por nível	33
4.1.6. Processo de Definição do pacote global benefícios	36
4.1.7. Processo do Cálculo remuneratório	38
5. Resultados e Discussão	40
5.1. Validação dos Processos	40
5.2. Discussão de resultados	46
6. Conclusões	51
6.1. Resumo do trabalho realizado	51
6.2. Limitações do Trabalho	52

6.3. Trabalho Futuro	52
Bibliografia	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Fases do ciclo de vida de um processo BPM.....	15
Figura 3.1 - Estratégia da metodologia <i>Design Science Research</i>	20
Figura 4.1 – Processo Macro de Retenção de talentos.....	23
Figura 4.2 – Avaliação e monitorização do desempenho	25
Figura 4.3 - Programa de <i>retraining</i>	26
Figura 4.4 – Definição do plano de formações	28
Figura 4.5 – Avaliação do Potencial	30
Figura 4.6 – Definição do Programa de <i>retraining</i>	32
Figura 4.7 - Processo de Definição da estratégia de retenção de talento nível médio	34
Figura 4.8 - Processo de Definição da estratégia de retenção de talento nível alto	35
Figura 4.9 – Gráfico que ilustra os benefícios mais valorizados pelos profissionais com os oferecidos pelas organizações em Portugal.....	36
Figura 4.10 – Definição do pacote global de benefícios	37
Figura 4.11 – Cálculo do pacote salarial.....	39
Figura 5.1 – Adaptação do processo de Avaliação e monitorização de desempenho	48
Figura 5.2 – Adaptação do processo de definição de programa de <i>retraining</i>	49
Figura 5.3 – Adaptação do processo de cálculo remuneratório	50

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 - Referência de períodos e características por geração	4
Tabela 2.2 - Práticas de retenção de talentos.....	12
Tabela 2.3 – Elementos principais da notação BPMN 2.0.....	18

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BMPI	Business Process Management Iniciative
BPM	Business Process Modeling
BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Modeling Notation
DSR	Design Science Research
GRH	Gestão de Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologias de Informação

1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta o trabalho fazendo o enquadramento, motivação e descrição dos objectivos.

1.1. ENQUADRAMENTO E MOTIVAÇÃO

Actualmente, o activo humano é a principal fonte de conhecimento, responsável por permitir alcançar a excelência e vantagem competitiva das organizações. Contudo, hoje em dia, devido a factores como a incerteza, insegurança, psicológicos, socioeconómicos e ambientes organizacionais inconstantes e extremamente competitivos, os colaboradores estão cada vez menos comprometidos com os seus empregos e com as organizações. É por este motivo que é fundamental que as organizações olhem para os seus colaboradores como sendo o activo mais importante, utilizando estratégias que permitam identificar e reter os colaboradores mais talentosos (Dries, 2013). Assim, a retenção de talentos é um tema cada vez mais importante dentro das organizações (Dries, 2013).

A retenção de talentos é um tema que está directamente ligado à Gestão de Recursos Humanos (GRH). Ao longo dos anos este tema tem sofrido evoluções, uma vez que se tornou fundamental para a estratégia organizacional (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013).

A área da retenção de talentos é responsável pela adopção de um conjunto de práticas e políticas com o intuito de garantir que os colaboradores mais talentosos (colaborador produtivo e que se adequa à cultura organizacional) permanecem dentro da organização (Silvério, 2017).

A retenção de talentos deve estar presente desde a etapa de Recrutamento e Selecção, passando por outras etapas ultrapassadas por cada colaborador dentro de uma organização. É por este motivo que os processos de retenção de talentos apresentam um grande nível de complexidade podendo assim tanto potenciar o sucesso como o insucesso de uma organização (Bancaleiro, Lopes, & Pereira, 2011).

Ao longo das últimas décadas, as organizações tornaram-se mais conscientes dos benefícios de serem orientadas para o processo como forma de dar uma resposta rápida às constantes mudanças e de criar vantagem competitiva. O *Business Process Modeling* (BPM) é usado para a modelação, melhoria e gestão de processos de negócios *end-to-end* de uma organização. Para implementar a BPM é possível usar a linguagem *Business Process Modeling Notation* (BPMN), que actualmente está na versão 2.0. Esta notação fornece uma linguagem que é facilmente compreensível por todos os utilizadores de negócio, desde os analistas de negócio que são responsáveis pelo desenho dos processos, aos técnicos responsáveis pela implementação da tecnologia que suportará esses processos até às pessoas que irão gerir e monitorizar esses processos (Weske, 2012).

Neste sentido, a definição de processos de retenção de talentos adequados e compreensíveis por todos os intervenientes são fundamentais para o êxito organizacional uma vez que é capaz de desenvolver práticas eficazes que permitem atrair, avaliar, motivar e fidelizar colaboradores que apresentam competências essenciais para garantir a competitividade das organizações. Por

consequente, quando se fala em retenção de talentos nunca se refere a um só processo, mas sim a um conjunto de processos complexos e interligados entre si.

1.2. OBJECTIVOS

A presente investigação tem como objectivo produzir um conjunto de artefactos BPMN que representem as melhores práticas dos processos de retenção de talentos para organizações especialistas em tecnologias de informação. Os artefactos produzidos servirão de “*templates*” e permitirão a qualquer organização estabelecer com maior facilidade os processos de retenção de talentos.

Coloca-se, assim, a seguinte questão: Quais são os factores e como estes influenciam a retenção de talentos? Com esta dissertação pretende-se responder a esta questão através da compreensão e identificação dos factores que influenciam a retenção de talentos e posteriormente definir processos que servirão de *templates* capazes de mitigar os problemas actuais que as organizações sentem em atrair, avaliar, motivar e fidelizar colaboradores que apresentam competências essenciais para garantir a competitividade das organizações.

Para alcançar este objectivo estabelecido definiram-se as seguintes etapas intermédias:

- Identificar os principais factores que podem influenciar a retenção de talentos;
- Analisar as práticas de retenção de talentos já existentes com base na literatura;
- Analisar se os factores mudam consoante o perfil geracional com base na literatura;
- Estudar detalhadamente a metodologia BPM;
- Traduzir e Modelar os artefactos em BPMN 2.0;
- Validar os artefactos produzidos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem o propósito de introduzir e explicar os principais conceitos teóricos do presente trabalho de investigação. Sendo assim, neste capítulo serão abordados os temas centrais do estudo: características dos diferentes perfis geracionais (Secção 2.1), gestão de recursos humanos (Secção 2.2) e gestão de processos de negócios (Secção 2.3).

2.1. CARACTERÍSTICAS DOS PERFIS GERACIONAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Esta secção tem como objectivo fazer uma breve revisão de literatura sobre as características e expectativas dos diferentes perfis geracionais dentro de um ambiente organizacional.

O termo perfis geracionais refere-se a diferentes grupos de indivíduos que por, terem nascido em diferentes períodos temporais e vivenciarem determinados acontecimentos históricos, económicos e sociais apresentam valores, atitudes e crenças distintas (Parry & Urwin, 2009). No entanto, não significa que todos os indivíduos nascidos no mesmo período tenham as mesmas características ou atributos. Existem semelhanças, assim como diferenças, dentro do mesmo perfil geracional. Estas diferenças são devido a histórias de vida, personalidade e valores individuais que diferem de indivíduo para indivíduo (Tolbize, 2008).

Segundo Zemke, Raines & Filipczak (2000), actualmente, dentro de uma organização existem três gerações convivendo, cada uma com características, aspirações e factores psicológicos diferentes. Estas 3 gerações são: *Baby Boomers*, Geração X e Y. A Tabela 2.1 mostra em detalhe os diferentes períodos e características das três gerações.

Geração	Nascimento	Idade em 2020	Características
<i>Baby Boomers</i>	1946-1960	60-74 Anos	A geração <i>baby boomers</i> devido ao grande desenvolvimento económico do pós-guerra é caracterizada por: <ul style="list-style-type: none">• Dedicção ao trabalho em detrimento da vida pessoal;• Compromisso e lealdade para com a organização;• Procura de estabilidade e segurança no trabalho;• Regerem-se por regras estabelecidas;• Preferência por sistemas de reconhecimento por senioridade, uma vez que a posição ocupada na hierarquia é um indicador de sucesso;• Habilidade política ao lidar com a autoridade para evitarem conflitos;• Cautela diante de mudanças;• Valorização da remuneração financeira.
Geração X	1961-1980	40-59 Anos	A geração X não vivenciou o mesmo clima de pós-guerra da geração anterior por isso são caracterizados por:

			<ul style="list-style-type: none"> • Serem mais práticos, francos, empreendedores e mais abertos às mudanças quando comparados com os da geração anterior; • Pensarem mais em si mesmos e nos seus objectivos por isso têm menos compromisso e lealdade para com a organização quando comparados com a geração anterior; • Foco num trabalho que lhes permita ter autonomia e liberdade; • Preferência por sistemas de reconhecimento por senioridade, uma vez que a posição ocupada na hierarquia é um indicador de sucesso; • Valorização da remuneração financeira.
Geração Y	1981-2000	20-39 Anos	<p>A geração Y é a geração que actualmente está no pico de produtividade profissional. Esta geração nasceu na era da globalização digital por isso são caracterizados por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Serem auto confiantes e independentes; • Gosto pela mudança e aversão a regras; • Multiculturalismo incorporado como um modo de vida; • Necessitarem de avanços rápidos na carreira, diferentemente das demais gerações, esta inquietação impulsiona-os a mudar de organização; • Foco no sucesso da sua carreira e no reconhecido pelos grupos sociais com que se relacionam; • Equilíbrio entre a vida profissional e familiar.

Fonte: Adaptado de (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000)

Tabela 2.1 - Referência de períodos e características por geração

Existem divergências entre os vários autores relativamente ao ano de início e de fim de cada geração, no entanto, os autores são unânimes quanto às características de cada geração.

Carrara, Nunes e Sarsur (2013) realizaram um estudo quantitativo e qualitativo com objectivo de compreenderem os factores organizacionais responsáveis por influenciar a retenção, permanência e saída de indivíduos, considerados talentos, de uma organização das diferentes gerações (*baby boomers*, X e Y). Neste estudo, os entrevistados indicaram de forma quase unânime os seguintes principais factores que influenciam a sua permanência dentro de uma organização: ambiente agradável e de respeito para trabalhar; autonomia; possibilidade de carreira; trabalho desafiador; reconhecimento do trabalho, organização dos processos e ferramentas de gestão. Verificou-se que não existe um factor único de destaque, mas sim um conjunto de variáveis que tornam uma organização atractiva. Com este estudo as autoras concluíram que apesar das diferentes

características e motivações, verificou-se que não existem diferenças significativas entre as três gerações referente aos factores de impacto na retenção, permanência e saída de um individuo.

O estudo dos factores de impacto na retenção, permanência e saída de um individuo considerado talento a trabalhar dentro de uma organização deveria ser um dos principais pontos em que as áreas de Recursos Humanos se deveriam focar. Um grande problema detectado, actualmente, é que muitas organizações apenas agem quando a saída de talentos já começou, no entanto, para evitar que isto aconteça as organizações deveriam identificar o que os atrai e o que os motiva a permanecer na organização como medida preventiva.

2.2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Esta secção tem como objectivo fazer uma breve revisão de literatura sobre Gestão de Recursos Humanos, focando essencialmente a área de retenção de talentos.

2.2.1. Evolução da GRH

Ao longo dos anos a Gestão de Recursos Humanos tem vindo a evoluir, não só na designação, mas também e principalmente a nível da importância e intervenção na gestão dos colaboradores (Caetano & Vala, 2007).

A evolução da Gestão de Recursos Humanos divide-se essencialmente em três grandes períodos (Caetano & Vala, 2007):

- **Administração de Pessoal** – este período ocorreu entre o final do século XIX e os anos 50/60 e é caracterizado pelo controlo do rigor no trabalho, cumprimento pela legislação e negociações contratuais. Neste período, os gestores associavam os factores de motivação e satisfação dos colaboradores a remunerações, promoções e formações necessárias para realizarem as suas tarefas.
- **Gestão de Pessoal** - este período ocorreu entre o final da década de 60 e os meados da década de 80 e é caracterizado por uma visão mais generalista, focando-se essencialmente em aumentar a produtividade global da organização (minimização de custos), a motivação e satisfação dos colaboradores contribuindo assim para melhorar a performance da organização através da flexibilidade na gestão das tarefas, remunerações, formações, higiene e segurança, etc.
- **Gestão de Recursos Humanos** – a evolução mais significativa ocorreu entre a década de 80 e continua até aos dias de hoje. Este último período é caracterizado por assumir um papel mais estratégico na organização onde os colaboradores são vistos como o activo mais importante e responsáveis por criar vantagem competitiva.

2.2.2. Importância da GRH no sector de Tecnologias de Informação

O Sector de TI, é um dos mais importantes a nível global, uma vez que é responsável por auxiliar as organizações através da criação de novos produtos/serviços, transformando, assim, o modo como as mesmas conduzem os seus negócios. Esta transformação é fundamental dado que é a única forma das organizações garantirem um crescimento sustentável e vantagem competitiva, em consequência da grande evolução económica e tecnológica que se tem verificado nos últimos anos. Assim, o sector de TI, assume um papel preponderante, dentro de qualquer organização (Laudon & Laudon, 2014).

A consciencialização da importância do sector de TI apresenta como consequência um grande aumento na procura de especialistas TI. Portugal destaca-se por ser um dos países da união europeia que apresenta um dos maiores crescimentos de necessidade de especialistas de TI (Leitão, 2017).

Segundo o Eurostat (2016), os profissionais das TI, ocupam 28% no total do mercado de trabalho. De acordo com o mesmo estudo, 43,2% dos profissionais têm menos de 35 anos, o que significa que grande parte destes profissionais pertencem à geração X (nascidos entre 1965 e 1980) e Y (nascidos após 1982) (Cogin, 2011).

Estudos realizados em 2016 prenunciam que o sector de TI, irá precisar de mais de 913.000 especialistas até 2020 (Costa, Alves, Peixoto, & Machado, 2018). Contudo, ao longo dos últimos anos tem-se verificado uma carência de especialistas no sector de TI, uma vez, que actualmente tem-se sentido dificuldade em arranjar candidatos qualificados e, por outro lado garantir a retenção dos colaboradores existentes. Este é um problema que afecta transversalmente todos os países da Europa. Por consequência, é fundamental a evolução da prática da GRH dentro das organizações com o intuito de se adaptarem a um mercado cada vez mais concorrente e personalizado (Leitão, 2017).

A importância dos GRH neste grande desafio começa com a capacidade de identificar um candidato com um potencial que vai de acordo entre aquilo que a organização necessita e procura e aquilo que os candidatos têm para oferecer, por outro lado, e não menos importante, a capacidade de reter os colaboradores (Costa, Alves, Peixoto, & Machado, 2018).

2.2.3. Principais áreas da GRH

Actualmente, a Gestão de Recursos Humanos tem um papel crucial numa organização que pretenda alcançar o sucesso. Esta afirmação justifica-se devido ao facto de o desempenho das organizações ser directamente influenciado pela contribuição dos colaboradores, a forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento. Assim sendo, os colaboradores devem deixar de ser vistos como simples recursos que possuem determinadas competências capazes de realizar as tarefas pretendidas com o intuito de alcançar os objectivos da organização, para passarem a serem considerados como o maior activo da organização. Para isso, as organizações devem respeitar e ter em conta os valores, crenças, atitudes, aspirações e objectivos individuais dos colaboradores (Pedro, 2015).

As quatro principais áreas de GRH dentro das organizações são as seguintes (Pedro, 2015):

- **Recrutamento e selecção** – Esta área tem o objectivo de encontrar os colaboradores com características que se adequam ao perfil da organização permitindo alcançar as vantagens competitivas.
- **Avaliação do potencial** – Esta área tem o intuito de analisar as competências (técnicas e comportamentais) dos futuros candidatos ou colaboradores que mais se adaptam aos objectivos da organização.
- **Gestão do desempenho** – Esta área tem como objectivo garantir a melhoria do desempenho dos colaboradores e consequentemente melhorar o desempenho da organização.
- **Gestão de talentos e carreiras** – Esta área tem como objectivo incentivar comportamentos alinhados com os objectivos estratégicos da organização, através do desenvolvimento de

planos de carreira e de competências que permitam que os colaboradores tenham uma perspectiva de evoluir profissional.

Adicionalmente, a GRH é ainda responsável por (Pedro, 2015):

- Criar sistemas de remuneração adaptados ao desenvolvimento de competências individuais;
- Gerir a mudança de cultura, valores ou da própria estrutura;
- Garantir a competitividade à organização;
- Definir e manter políticas éticas e socialmente responsáveis.

Todas as áreas pelas quais a GRH é responsável são extremamente complexas. No contexto desta investigação apenas nos vamos focar na área de retenção de talentos (subtópico da área de Gestão de talentos e carreiras).

2.2.4. Retenção de talentos

Segundo Almeida (2008), “talentos” são “*peçoas que desempenham papéis insubstituíveis na organização e que, como indivíduos, também são praticamente insubstituíveis*” (Almeida, 2008). Reter um talento é uma forma de valorização de um colaborador. Para tal, é necessário que a organização identifique o “talento” através da avaliação de desempenho e de potencial e que posteriormente desenvolva e ofereça condições e benefícios, tendo por base os interesses de cada colaborador (Fumagalli, 2016).

Nos dias de hoje, as organizações enfrentam um grande problema de retenção de talentos em razão dos seus colaboradores mudam cada vez mais de emprego (*turnover*) (Bryant & Allen, 2013).

A saída de um colaborador traz a perda de conhecimentos e competências adquiridas, requerendo a sua reposição com um novo colaborador e conseqüentemente a sua formação, tornando-se, assim, um processo dispendioso para uma organização. O *turnover* requer especial atenção uma vez que o talento é um dos suportes que influencia a dinâmica organizacional, garantindo um crescimento sustentável e vantagem competitiva às organizações (Bryant & Allen, 2013).

Dentro de uma organização o *turnover* dos colaboradores deve-se a uma conseqüência de factores externos como, por exemplo, a conjuntura económica e baixo nível de desemprego. Contudo, existem factores internos, que estão dependentes da organização como, por exemplo, a estrutura, a cultura organizacional, deterioração da sua reputação e a falta de gestão de desempenho (Bryant & Allen, 2013).

Por estes motivos, é fundamental que as organizações adoptem práticas que tenham o objectivo de conseguirem reter os colaboradores mais talentosos para que estes se sintam satisfeitos, motivados e comprometidos com a organização.

Segundo a literatura, existem várias práticas que podem ser utilizadas com o intuito de haver uma retenção efectiva de talentos dentro de uma organização.

Na perspectiva de Bryant e Allen (2013) a retenção de talentos é a junção entre uma boa compensação salarial e os elementos não financeiros. Os elementos não financeiros defendidos por Bryant e Allen (2013) passam por garantir a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, trabalho desafiante, planeamentos de carreira a longo prazo, boa relação hierárquica, fornecimento de expectativas claras, desenvolver e comunicar planos de carreiras aos colaboradores e positivas relações entre os colaboradores (Bryant & Allen, 2013).

Segundo Erickson (2015) existem quatro práticas ligadas com a comunicação que aumentam a retenção, nomeadamente:

Reuniões regulares - as organizações devem garantir que existem reuniões regulares entre os colaboradores e a chefia, esta aproximação irá garantir que a chefia percebe se estes dispõem das condições ideais para atingir o sucesso e assim dedicar apoio organizacional (Erickson, 2015).

Feedback regular – as organizações devem elaborar e melhorar continuamente processos de gestão de desempenho com o intuito de identificar, analisar e avaliar periodicamente com precisão os seus colaboradores. É fundamental que os colaboradores conheçam os seus progressos e as suas conquistas (Erickson, 2015).

Aprendizagem e o desenvolvimento baseado no desempenho – as organizações devem garantir a aprendizagem e o desenvolvimento de um colaborador com base no seu desempenho mostrando assim que valorizam os seus colaboradores e que os querem ajudar a melhorar e desenvolver as suas capacidades e competências (Erickson, 2015).

Realização de entrevistas periódicas – a organização deve realizar entrevistas personalizadas periódicas com o intuito de incentivar a troca de ideias permitindo identificar os desejos e preocupações do colaborador mostrando assim que a organização se preocupa com o futuro dos seus colaboradores (Erickson, 2015).

Para Erickson (2015) o reconhecimento não financeiro é uma excelente forma de recompensar os colaboradores, permitindo à chefia analisar o ambiente de trabalho e assim fazer alterações com o intuito de aumentar a qualidade de vida dos colaboradores, a confiança e o reforço positivo do relacionamento do colaborador para com a organização (Erickson, 2015).

Leitão (2017) realizou um estudo com o intuito de compreender e caracterizar as práticas de retenção de talentos utilizadas pelas organizações de tecnologias de informação e comunicação em Portugal. Neste estudo o autor entrevistou 11 colaboradores da área de GRH dos quais 8 são directores de Recursos Humanos e 3 são responsáveis pela área de talento. Com este estudo, o autor conseguiu verificar que para os colaboradores, é fundamental que a organização se mantenha competitiva a nível salarial (Leitão, 2017). Adicionalmente, outros benefícios financeiros são tidos em conta por parte dos colaboradores como, por exemplo, oferta de seguro de saúde, prémios de desempenho, oferta de comida, horário flexível, incentivos à natalidade, telecomunicações gratuitas, cartão combustível, dias de férias extra e descontos em parcerias da organização.

Contudo, para além dos elementos financeiros descritos acima, os colaboradores também consideram ser de extrema importância os elementos não financeiros como, por exemplo, um ambiente de trabalho positivo, formação contínua e oportunidades de progressão na carreira, participem em conferências ou eventos internacionais, promover uma boa comunicação interna,

promover a mobilidade internacional, proporcionar uma boa cultura organizacional, proporcionar desafios constantes, possibilidade de trabalhar em vários projectos, autonomia e oferecer boas condições de trabalho.

Durante o estudo, com base nas entrevistas de saída realizadas aos colaboradores, verificou-se que as principais causas que levam à saída de um colaborador de uma organização de tecnologias de informação são: a competitividade do mercado de trabalho, melhor remuneração, oportunidades de progressão na carreira onde terão a possibilidade de liderar, a localização geográfica da organização, a imigração e desejo de trabalhar em novos projectos (Leitão, 2017).

Para as organizações garantirem a melhoria contínua é fundamental efectuarem entrevistas de saída a todos os colaboradores com o intuito de perceber as causas que levam à sua saída e assim poderem desenvolver praticas que colmatem as falhas. O autor verificou, ainda, que a retenção de talentos é uma das grandes preocupações das organizações, uma vez, que os colaboradores são o activo mais valioso dentro de uma organização. As práticas de retenção de talentos trazem imensos benéficos para organização como o aumento da satisfação dos colaboradores, o aumento da motivação e comprometimento, e a redução dos custos de substituição de colaboradores (Leitão, 2017).

Gomes e Alves (2018) realizaram um estudo, tendo por base o trabalho de leitão (2017) acima descrito, que se baseou em compreender os factores potenciadores da retenção de talentos em organizações ligadas ao sector de TI, tendo o objectivo de compreender se incentivos financeiros são mais ou menos importantes que os não financeiros para a retenção de talentos. Neste estudo, os autores realizaram um questionário a mais de 25 organizações, no qual obtiveram 196 respostas. Com este estudo, os autores verificaram que tanto os factores financeiros como os não financeiros são igualmente muito importantes. Verificaram, ainda, que as organizações se devem focar na contratação por competências, definição de objectivos e de estratégias, bem como em iniciativas que garantam que as necessidades dos colaboradores são reflectidas, levando assim a uma política de retenção dos mesmos na organização (Costa, Alves, Peixoto, & Machado, 2018).

Analisando as práticas de retenção expostas pelos autores acima referidos, podemos observar que as práticas de retenção são divididas em cinco principais áreas como se pode ver em detalhe na Tabela 2.2. Desta forma, podemos concluir que não existe apenas um factor de incentivo que deva ser usado, mas sim um conjunto de factores que se deve ter em conta na retenção dos colaboradores (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

Área Geral	Descrição	Práticas identificadas por área
Remunerações e Benefícios	Esta área é geralmente considerada, pela maioria dos autores, como uma das mais importantes. A existência de um pacote remunerativo confortável satisfaz as necessidades materiais e oferece poder e estatuto. Contudo, apesar de a recompensa financeira ser considerada uma das mais importantes, alguns autores defendem que	Equidade externa
		Equidade interna
		Pagamento variável
		Prémios de desempenho
		Opções de acções

	é um factor motivacional fraco.	Benefícios para a Saúde
		Salário Base
		Benefícios de reforma
Desenvolvimento de carreira	Esta área tem o intuito de oferecer oportunidades de formação e desenvolvimento de competências dos colaboradores e originar-lhes oportunidades de promoção de carreira dentro da organização. Deste modo, as oportunidades de desenvolvimento de carreira também são apresentadas como um dos principais factores de retenção de colaboradores.	Formações
		Conferências ou eventos internacionais
Ambiente Organizacional	Esta área tem o intuito de garantir um ambiente de trabalho positivo, estimulando a interação e cooperação entre os colaboradores através de uma comunicação aberta entre os vários graus de hierarquia organizacional. A criação de laços e a lealdade entre os colaboradores é um factor fundamental na retenção de talentos (Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2001).	Comunicação aberta / transparência
		Apoio organizacional
		Diversidade
		Partilha de conhecimentos
		Oportunidades de <i>networking</i>
		Segurança no trabalho
		Reputação da equipa de trabalho
		Reputação da organização
		Tamanho e estabilidade organizacional
Ambiente de trabalho / Desenvolvimento	Esta área tem o intuito de garantir que os colaboradores têm uma função que lhes permita desempenhar um papel interessante e desafiador dentro da organização. Deste modo, pode assumir-se que para os colaboradores talentosos as tarefas rotineiras podem gerar desmotivação.	Responsabilidades
		Oportunidades de desenvolvimento
		Programas de <i>mentoring</i>
		Novas oportunidades e desafios
		Gestão de desempenho
		<i>Feedback</i>
		Autonomia
		Reconhecimento

Equilíbrio vida - Trabalho	Esta área tem o intuito de garantir o equilíbrio entre a vida profissional e familiar, tendo em conta que a actual geração de colaboradores atribui grande importância à qualidade de vida, torna-se um factor fundamental na retenção de talentos.	Integridade da gestão
		Mobilidade interna
		Trabalho em equipa
		Trabalho desafiador
		Estatuto na organização
		Bom ambiente de trabalho
		Viagens de negócios e exposição
		Horário flexível
		Localização geográfica do trabalho
		Opção de trabalhar em remotamente
		Férias extras
		Estruturas de acolhimento

Fonte: Adaptado de (Leitão, 2017)

Tabela 2.2 - Práticas de retenção de talentos

2.3. GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

Esta secção tem como objectivo apresentar uma revisão de literatura sobre Gestão de Processos de Negócio ou *Business Process Management* (BPM) com o intuito de enquadrar a presente dissertação na área.

2.3.1. Conceito

Para compreender o conceito de Gestão de Processos de Negócio ou *Business Process Management* (BPM) primeiramente é necessário perceber o significado de processo de negócio (ABPMP, 2013).

De acordo com ABPMP (2013), um processo de negócio é um conjunto de actividades estruturadas e previamente estabelecidas que tem como objectivo promover um resultado favorável à organização, tanto a nível interno como externo. Os três tipos de processos de negócio existentes são:

- **Processos Primários** – Processos associados à cadeia de valor, ou seja, são responsáveis por entregar resultados ao cliente.
- **Processos de Suporte** – Processos, como, por exemplo Recursos Humanos e TI, responsáveis por auxiliar e apoiar outros processos.
- **Processos de Gestão** – Processos responsáveis por medir, monitorizar e controlar actividades de negócio. Adicionalmente, estes processos são ainda responsáveis por garantir que os processos primários e de suporte conseguem atingir metas financeiras, regulatórias e legais.

Segundo Gonçalves (2000), os processos dentro da organização estão em constantes mudanças por este motivo é fundamental que os processos sejam adaptados às novas situações.

Ao longo das últimas décadas, as organizações tornaram-se conscientes dos benefícios de serem orientadas para o processo, uma vez que uma organização que conhece bem os seus processos de negócio tem maior potencial de resultados. Por este motivo, o BPM tem sido visto como a melhor prática para ajudar as organizações a criarem vantagem competitiva através de resposta rápida às constantes mudanças de mercados e de clientes e melhoria contínua dos processos que geram valor para os clientes (Carpinetti, Buosi, & Gerolamo, 2003).

O BPM é uma abordagem que visa melhorar os processos de negócios das organizações garantindo que as actividades de valor para o cliente são executadas da forma mais eficaz. O BPM é suportado pela tecnologia através de ferramentas de modelagem, simulação, automação, integração, monitoramento e controle de processos de negócio e de sistemas de informação que suportam os processos (Carpinetti, Buosi, & Gerolamo, 2003).

Segundo ABPMP (2013), para a abordagem de BPM ser bem-sucedida é fundamental que as organizações tenham em consideração os seguintes factores:

- Alinhar a estratégia de negócio;
- Definir as actividades que geram valor;
- Definir metas que visão atender à estratégia de negócio definida;

- Criar táticas de negócio e planos de acção com o intuito de alcançar o sucesso das metas da organização;
- Definir os papéis de propriedade do processo e de autoridade para suscitar mudanças;
- Estabelecer métricas de medição e monitorização de processos;
- Criar práticas que permitam melhorias e mudanças, tais como investigação, gestão de mudanças, controlos de mudanças, etc.;
- Normalizar e automatizar processos de negócio e metodologias relacionadas ao longo da organização.

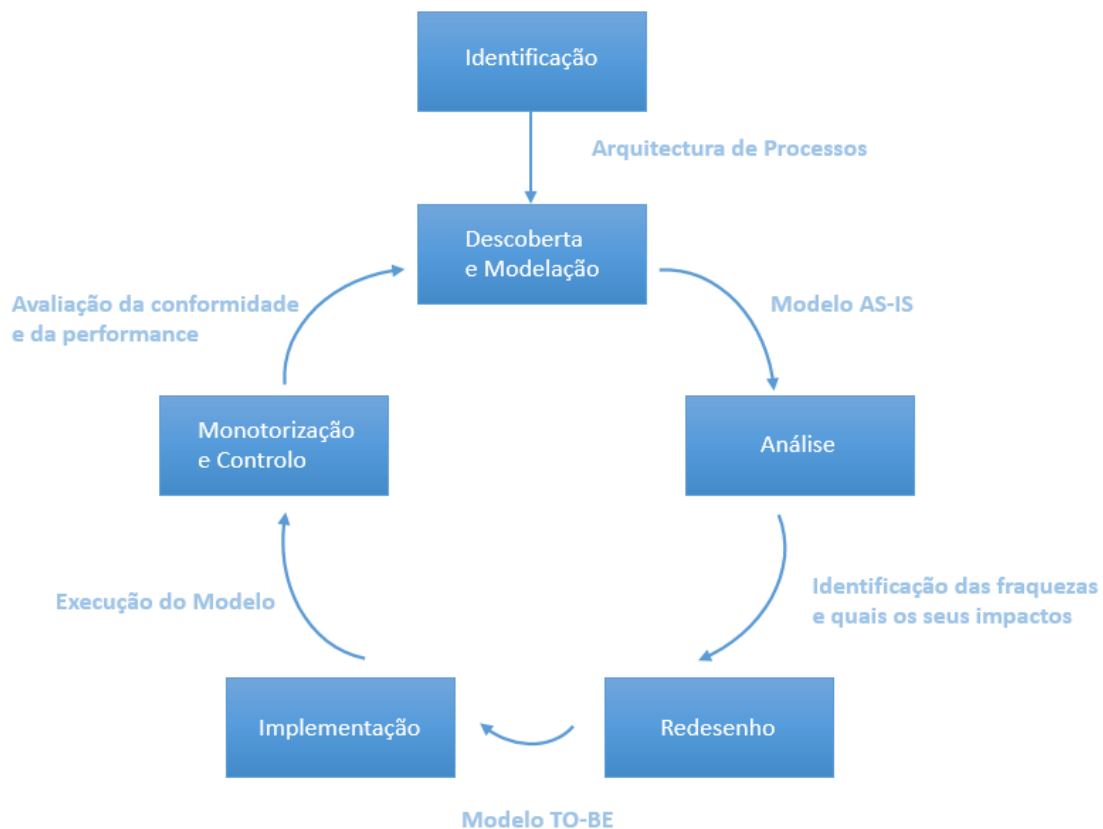
2.3.2. Fases do ciclo de vida do BPM

O BPM é caracterizado por ter um ciclo de vida contínuo e com fases integradas. À medida que os processos de negócio vão passando por cada uma das fases do ciclo, são influenciados por um conjunto de factores como valores, crenças, liderança e cultura da organização. Conforme ilustrado na Figura 2.1, o ciclo de vida de um processo BPM é constituído pelas seguintes fases (Dumas, Rosa, Mendling, & Reijers, 2013):

- **Identificação** – A primeira fase do ciclo consiste, primeiramente, em definir e caracterizar um problema e posteriormente em identificar e delimitar os processos de negócios que são cruciais para o problema definido. O resultado desta fase traduz-se na construção de uma arquitectura de processos com o intuito de mostrar uma percepção global dos processos e as suas relações.
- **Descoberta e Modelação** – Após a conclusão da fase de identificação dos processos é necessário modelá-los para se reflectir sobre os seus estados actuais. O resultado desta fase traduz-se na modelação *AS-IS* dos processos. Os modelos de processos devem ser fáceis de interpretar facilitando, assim, a comunicação entre as partes interessadas do BPM.
- **Análise** – A fase de análise consiste na qualificação e quantificação dos problemas associados aos processos *AS-IS* modelados na fase anterior. O resultado desta fase traduz-se na identificação e priorização dos problemas relacionados com os modelos *AS-IS*.
- **Redesenho** – Esta fase do ciclo consiste no aperfeiçoamento e alterações dos modelos *AS-IS*, tendo por base a análise realizada aos problemas identificados com o objectivo que estes problemas sejam resolvidos, permitindo, assim, que a organização atinja as suas metas de *performance*. O resultado desta fase traduz-se na modelação *TO-BE* dos processos.
- **Implementação** – Após a conclusão da fase de redesenho, a fase seguinte consiste em executar o modelo *TO-BE* aprovado na forma de procedimentos e fluxos de trabalho documentados. Nesta fase é necessário ter em atenção os seguintes aspectos:

- **Gestão da mudança organizacional** – consiste num conjunto de actividades referentes à sequência de actividades indispensáveis à mudança com o intuito de apoiar o trabalho dos colaboradores envolvidos no processo.
- **Automatização dos processos** – consiste na implementação de sistemas informáticos capazes de suportar o modelo *TO-BE*.
- **Monitorização e Controlo** – A última fase do ciclo consiste em monitorizar e controlar o nível de sucesso da *performance* do modelo através de métricas tendo por base, indicadores e informações-chave de desempenho e ainda refinar e ajustar melhorias pós-implementação dos processos.

Gerir um processo requer um esforço contínuo por isso é fundamental proceder à monitorização contínua e à melhoria do processo despoletando um início de um novo ciclo do processo BPM (abordagem cíclica).



Fonte: Adaptado de (Dumas, Rosa, Mendling, & Reijers, 2013)

Figura 2.1 - Fases do ciclo de vida de um processo BPM

2.3.3. Modelação




A modelação de processos de negócios consiste num conjunto de actividades que abrangem a criação de representações dos processos de negócio existentes ou que vão surgindo. A modelação é capaz de fornecer uma perspectiva ponta-a-ponta de processos primários, de suporte e de Gestão de uma organização. A modelação de processos de negócio é fundamental dentro de uma organização uma vez que permite gerir e analisar a *performance* e definir mudanças dos processos (Benedict, et al., 2013).








2.3.3.1. Notação BPMN 2.0


O BPMN 2.0 é uma notação de modelação de processos de negócios reconhecida como sendo a maior e mais ampla. O BPMN começou a ser utilizado em 2004 e foi criado pelo BPMI (*Business Process Management Initiative*) e começou a ser utilizado em 2004 na versão 1.0. Em 2011 surgiu a versão 2.0 que é a actual.

O BPMN utiliza uma linguagem comum capaz de modelar os processos de forma padronizada, clara, simples e robusta, o que proporciona uma compreensão geral de todos os intervenientes facilitando assim a comunicação entre eles (White, 2004).

Os elementos de modelação de processos dividem-se em quatro tipos de categorias: *swimlanes*, objectos de fluxo, objectos de conexão e artefactos. A Tabela 2.3 ilustra detalhadamente os elementos principais (White, 2004).

Categoria	Tipo	Descrição	Representação
Swimlanes	<i>Pool</i>	A <i>Pool</i> representa um processo ou um participante de um processo.	
	<i>Lane</i>	A <i>Lane</i> representa uma subpartição dentro de uma <i>Pool</i> . Tem como função organizar e categorizar as actividades.	
Objectos de fluxo	Evento	O Evento é responsável por afectar o fluxo do processo através de uma causa ou de um impacto. É representado por um círculo e pode ter símbolos internos diferentes dependendo do propósito. Há três tipos de eventos: Início, Intermédio e Fim.	

	Actividade	<p>Existem dois tipos de actividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarefa - representa algo que precisa de ser executado. • Subprocesso - representa uma actividade composta. Distingue-se de uma tarefa por um pequeno símbolo (+) no centro inferior. 	
	Gateway	<p>O <i>Gateway</i> representa a decisão do fluxo como fusão e união de caminhos, ou seja, controla a divergência e a convergência da sequência do fluxo. É representado por um losango e pode ter símbolos internos diferentes dependendo do propósito. Existem quatro tipos principais de <i>gateways</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exclusivo; • Exclusivo baseado em eventos; • Paralelo; • Inclusivo. 	
Objectos de conexão	Fluxo de sequência	O Fluxo de sequência é representado por uma seta contínua e tem como função indicar a ordem em que as actividades são executadas.	
	Fluxo de mensagem	O Fluxo de mensagem é representado por uma seta tracejada e tem como função indicar a ordem do fluxo de mensagens entre duas <i>pools</i> .	
	Associação	A Associação é representada por uma seta pontuada e tem como função associar artefactos.	
Artefactos	Anotação	A Anotação é responsável por fornecer informação adicional facilitando a leitura do diagrama por parte do utilizador.	
	Objecto de dados	O Objecto de dados são artefactos que são responsáveis por fornecer informações de como os dados são requeridos ou produzidos pelas	

		actividades. Estes estão directamente conectados às actividades.	
	Agrupamento	O Agrupamento é utilizado para agrupar actividades para fins de documentação ou análise, não afectando o fluxo.	

Fonte: Adaptado de (White, 2004)

Tabela 2.3 – Elementos principais da notação BPMN 2.0

3. METODOLOGIA

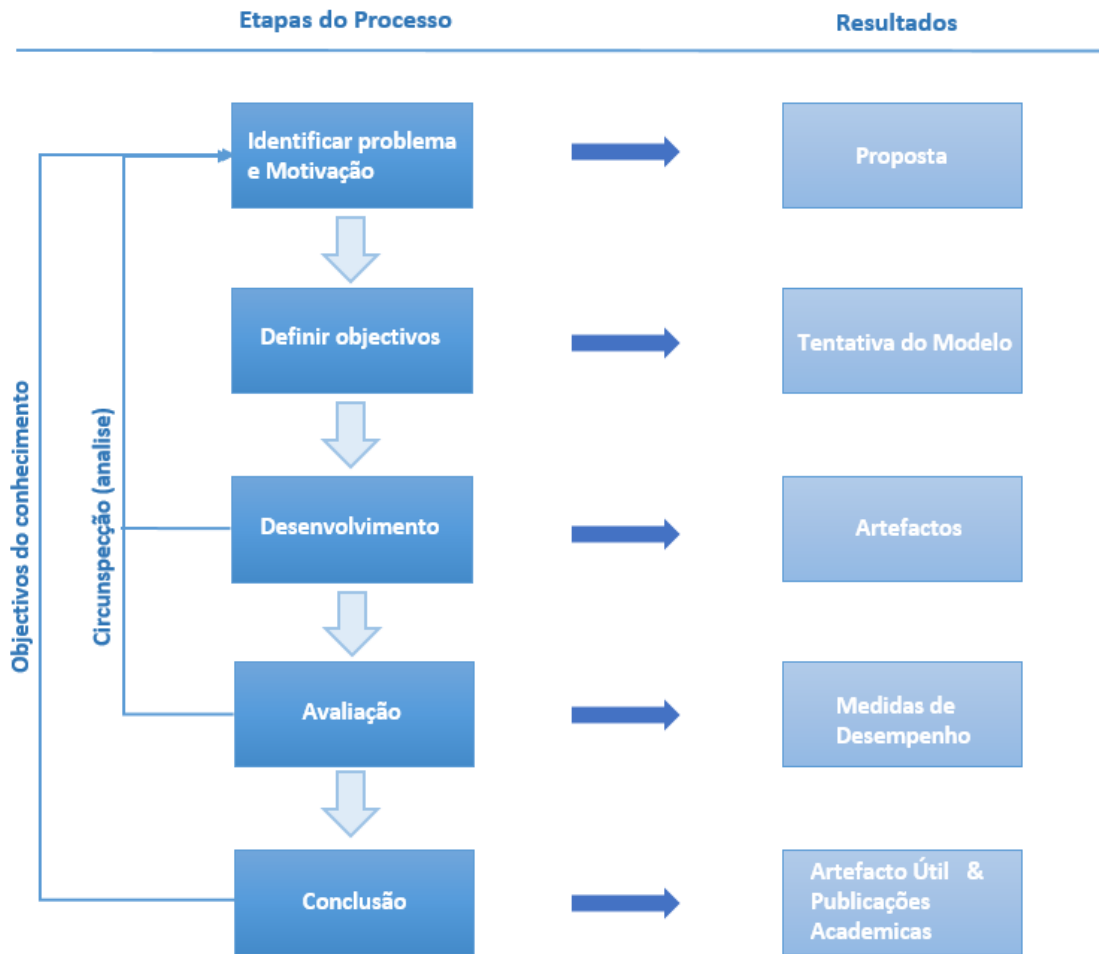
Este capítulo tem como objectivo descrever a metodologia utilizada durante a realização deste trabalho de investigação. A metodologia descrita em infra irá garantir a validade científica e o reconhecimento do presente trabalho de investigação.

3.1. DESIGN SCIENCE RESEARCH

Conforme descrito na secção 1.2, esta dissertação tem como objectivo produzir um conjunto de artefactos BPMN que representem as melhores práticas dos processos de retenção de talentos dentro das organizações do sector de tecnologias de informação. Sendo assim, tendo por base a literatura, a metodologia *Design Science Research* (DSR) é a que melhor se adequa por se tratar de uma metodologia que se centra na criação, aplicação, e validação de artefactos inovadores para resolver problemas específicos, garantido disciplina, rigor e transparência (Machado, Junior, Klein, & Freitas, 2013). Por outro lado, trata-se de uma metodologia utilizada no âmbito de projectos de investigação em tecnologias e sistemas de informação.

A metodologia *Design Science Research* estabelece uma sequência de fases necessárias para atingir os objectivos estabelecidos. Sendo assim, para o presente trabalho de investigação adaptou-se o modelo proposto por Takeda em 1990, que posteriormente foi aperfeiçoado por Vaishnavi e Kuechler em 2004. Conforme ilustrado na Figura 3.1, o modelo é constituído pelas seguintes fases (Vaishnavi, Kuechler, & Petter, 2019):

- **Identificar o problema e motivação** - A primeira fase do processo consiste em identificar e definir o problema bem como justificar a motivação, mostrando assim o valor da proposta de investigação. Nesta fase, os recursos necessários são o conhecimento do estado do problema e a importância da investigação.
- **Definir os objectivos** – Após a conclusão da fase da Identificação do problema e motivação realiza-se a definição dos objectivos da proposta de investigação. Nesta fase, os recursos necessários são o conhecimento do estado do problema e de soluções existentes na literatura e a sua eficácia.
- **Desenvolvimento** – Esta fase do processo consiste na criação dos artefactos em BPMN 2.0. Nesta fase o recurso necessário é o conhecimento teórico que irá suportar a investigação.
- **Avaliação** - Após a conclusão da fase de desenvolvimento é fundamental realizar-se uma avaliação com o intuito de medir a eficiência e eficácia dos artefactos criados para o problema e objectivos identificados anteriormente. A fase de avaliação consiste na utilização de medidas de desempenho quantitativas, como, por exemplo, simulações, inquéritos, *feedback* dos clientes, etc.
- **Conclusão** - A última fase do processo consiste na comunicação do trabalho de investigação (Identificação do problema e o seu valor, a solução para o problema, as funcionalidades, inovações e os resultados dos artefactos) a, profissionais da área de Gestão de Recursos Humanos.



Fonte: Adaptado de (Vaishnavi, Kuechler, & Petter, 2019)

Figura 3.1 - Estratégia da metodologia *Design Science Research*

3.2. DADOS

A informação que serviu de suporte à realização do presente trabalho de investigação foi obtida através de pesquisas com recurso ao uso da internet como, por exemplo, livros, trabalhos de investigação de outros autores, repositórios (RUN, RCAAP, etc.) e portais governamentais e comunitários.

3.3. FERRAMENTAS

Para completar e validar o problema definido no trabalho de investigação é fundamental criar artefactos úteis e de qualidade e garantir a comunicação adequada dos mesmos, tornando assim uma mais-valia para os negócios da organização e para a comunidade científica (Hevner, March, Park, & Ram, 2004).

Para desenvolver a modelação dos artefactos escolheu-se o *software* BizAgi uma vez que este *software*, apesar de ter algumas limitações, é uma boa solução uma vez que é capaz de satisfazer as necessidades da presente investigação e foi utilizado na unidade curricular de *Business Process Management*, leccionada durante o mestrado, permitindo assim algum conhecimento e experiência na utilização do *software*.

O BizAgi é um *software* BPM (*Business Process Management*) que tem como principal foco a modelação e automatização de processos de negócio de forma simples e ágil com um ambiente gráfico intuitivo (Schwarzrock, Junior, Varela, & Schoeffel). As principais características e vantagens do *software* são (Brandão & Costa, 2014):

- Utiliza uma notação padrão BPMN 2.0 para a modelação de processos de negócio;
- É gratuito;
- Apresenta uma utilização fácil e intuitiva;
- Permite a partilha e a reutilização dos modelos de dados entre vários processos;
- Permite definir validações complexas;
- Permite definir regras de negócio que serão acompanhadas durante a execução do processo;
- Fornece relatórios para monitorização do negócio em tempo real;
- Permite exportar os processos de negócio modelados em formatos de imagem como PNG e BMP;
- Permite gerar e exportar documentação no formato de manuais em PDF, DOC e HTML;
- Permite exportar arquivos em formatos de BPMN e XPD;L;
- Possibilita a integração dos processos de negócio com aplicações já existentes como, por exemplo, ERP e CRM.

4. DESENHO E ANALISE DOS PROCESSOS BPM

Este capítulo tem como objectivo descrever e ilustrar os artefactos desenvolvidos em BPM tendo em consideração as boas práticas inerentes aos processos de recursos humanos de retenção de talentos.

O objectivo destes artefactos é representarem “*templates*” de processos que permitam a qualquer organização estabelecer e adaptar com maior facilidade os processos de retenção de talentos de acordo com as suas necessidades e conjectura actual.

4.1. PROCESSO MACRO DE ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO DE TALENTOS

Para uma organização reter talentos com sucesso é fundamental, segundo Castro (2011), a identificação do talento humano. Para atingir este princípio é primordial avaliar o desempenho e potencial do colaborador e tipificar o resultado desta avaliação em baixo, médio e alto. Posteriormente, a organização deve actuar de forma a garantir a satisfação do talento e consequentemente aplicar práticas de forma a retê-lo.

Para a organização aplicar práticas eficazes de retenção de talentos é essencial que o departamento de recursos humanos da organização faça um estudo anual com o objectivo de identificar benefícios financeiros e não financeiros actuais. Subsequentemente, o departamento de recursos humanos deve harmonizar os resultados do estudo aos critérios e valores da organização com o objectivo de implementar e ajustar, com sucesso, as práticas de retenção de talentos.

Desta forma, o envolvimento do departamento de recursos humanos é imprescindível no desenvolvimento de soluções e dedicar tempo a instruir, ouvir, desafiar e estimular os talentos com o intuito de estes permanecerem na organização (Castro, 2011).

Segundo Covey (2017) para reter um talento são necessários quatro tipos de recompensas: económica, mental, social e espiritual. Deste modo, reter um talento não é inerente a um só processo, mas sim a um conjunto de vários processos complexos e interligados.

A Figura 4.1 representa o macro processo de retenção de talentos, desenvolvido no âmbito do presente trabalho de investigação. Tendo por base os princípios acima referidos, considera-se, para uma retenção de talentos eficaz, o seguinte conjunto de subprocessos interligados: avaliação de potencial e desempenho; definição do plano de formações; definição de estratégia de retenção de talento personalizada; definição dos benefícios globais da organização e cálculo da remuneração. Por fim, considerou-se, ainda, que é importante a organização disponibilizar condições que permitam aos colaboradores que apresentam baixo desempenho e potencial terem a oportunidade, através de um programa de *retraining* personalizado, de aumentarem o seu desempenho e potencial. A oportunidade de um programa de *retraining* demonstra que a organização é empenhada nos seus colaboradores, tornando-a confiável e atractiva.

Os processos supramencionados estão descritos nas secções abaixo. É ainda importante salientar que o processo de retenção de talentos, como qualquer outro processo, deve ser iterativo e adaptado às necessidades de cada organização.

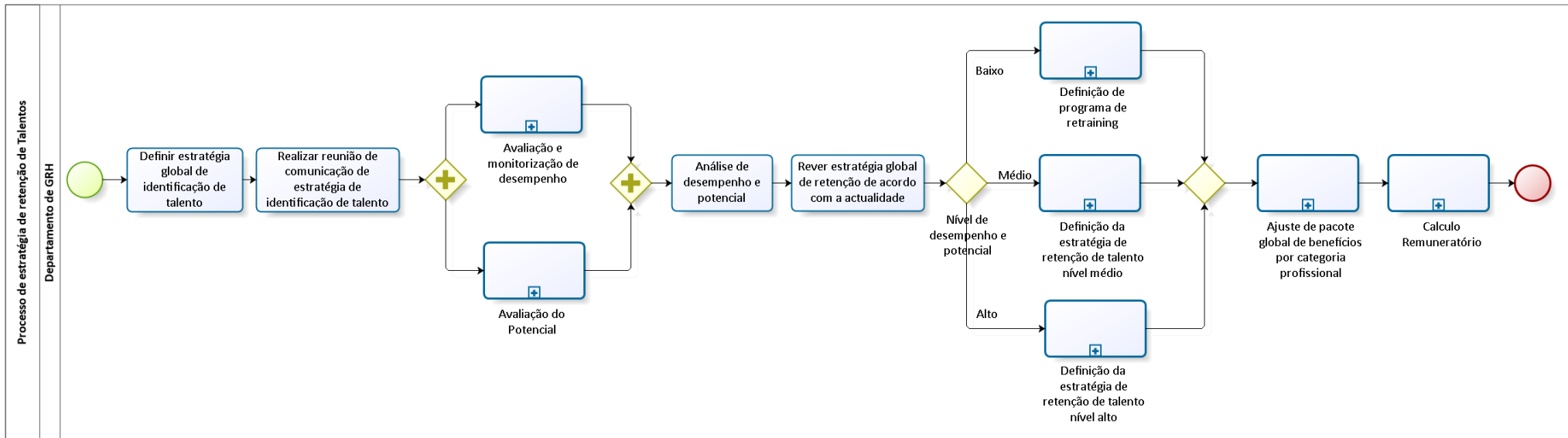


Figura 4.1 – Processo Macro de Retenção de talentos

4.1.1. Processo de Avaliação e monitorização de Desempenho

A Figura 4.2 representa o processo de avaliação e monitorização de desempenho. Segundo Kondrasuk (2012), a avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual através de um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento e conhecimento técnico do colaborador durante um determinado intervalo de tempo (Kondrasuk, 2012).

Actualmente, existem várias práticas de avaliação de desempenho, conseqüentemente determinar a que mais se adequa a cada organização nem sempre é uma tarefa fácil, uma vez, que cada organização tem necessidades e características distintas. No entanto, segundo Magalhães (2014), para que o departamento de recursos humanos implemente uma prática de avaliação de desempenho sem falhas, é fundamental garantir um clima de trabalho baseado em respeito e confiança entre os colaboradores; incentivar os colaboradores a assumir responsabilidades e a definir metas de trabalho mensuráveis; praticar uma administração democrática e participativa; gerar um ambiente focado na aprendizagem, inovação, desenvolvimento pessoal e profissional; e, principalmente, garantir que a prática de avaliação de desempenho seja um processo de diagnóstico e oportunidades de crescimento (Magalhães, 2014).

Deste modo, de acordo com a Figura 4.2, independentemente da prática escolhida, a avaliação de desempenho deve: (1) definir as expectativas que são esperadas de cada colaborador de acordo com a função que desempenha; (2) apurar a *performance* atingida por cada colaborador; (3) acompanhar o colaborador para averiguar necessidades de desenvolvimento individual/organizacional; (4) avaliar a *performance* de acordo com os critérios definidos anteriormente; (5) Fornecer aos colaboradores *feedback* sobre a sua *performance* e expor soluções com o objectivo de que possam aumentar os seus níveis de *performance* no futuro; (6) estabelecer novos objectivos e expectativas para o período temporal seguinte.

É fundamental que as organizações tenham uma prática de avaliação de desempenho saudável e justa, uma vez, que a mesma é responsável por aumentar a motivação e produtividade dos colaboradores e conseqüentemente parte importante na sua retenção.

No âmbito deste trabalho de investigação, considerou-se ainda, que para os colaboradores que demonstraram um nível baixo de avaliação no ciclo anterior, para o ciclo seguinte o processo de avaliação de desempenho deve ser especializado com o intuito de auxiliar e ajudar o colaborador a atingir os resultados esperados. A esta ramificação do processo de avaliação de desempenho denominámo-lo de programa de *retraining*, conforme descrito na Figura 4.3. Este programa rege-se pelos princípios de avaliação de desempenho, descritos acima, no entanto, conforme mostra a Figura 4.3, o programa de *retraining* apresenta duas principais diferenças quando comparado com o processo de avaliação de desempenho ilustrado na Figura 4.2, nomeadamente: (1) a frequência do acompanhamento dado por um orientador previamente atribuído. O colaborador deve ser monitorizado e auxiliado pelo orientador com uma grande frequência (por exemplo, mês a mês), com o intuito de ajudar o colaborador na jornada de atingir os objectivos esperados e melhorar enquanto profissional; (2) como resultado deste programa espera-se que o colaborador atinja os objectivos esperados. Se tal acontecer, no ciclo de avaliação seguinte o colaborador sai do programa de *retraining* e entra no processo normal de avaliação e monitorização de desempenho, podendo ficar assim elegível, por exemplo, a um aumento salarial e outros benefícios. No entanto, se não atingir, verifica-se que o colaborador não se enquadra dentro das necessidades da organização.

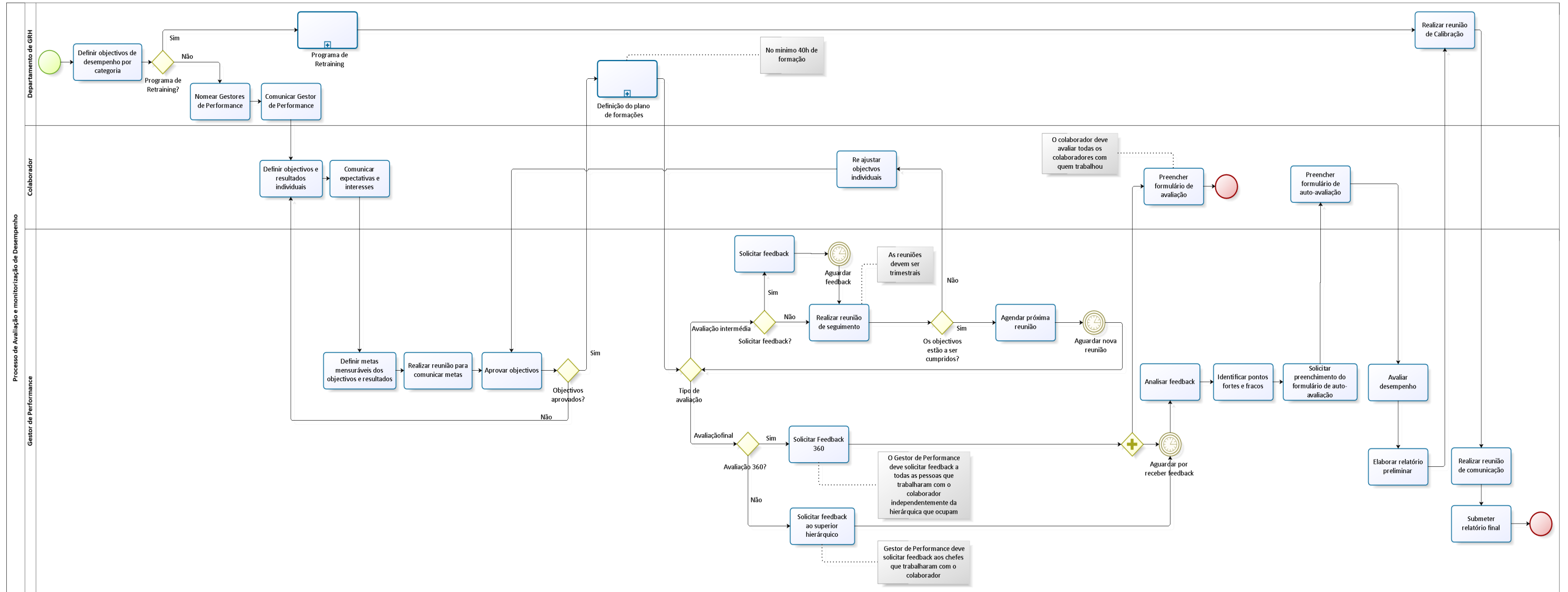


Figura 4.2 – Avaliação e monitorização do desempenho

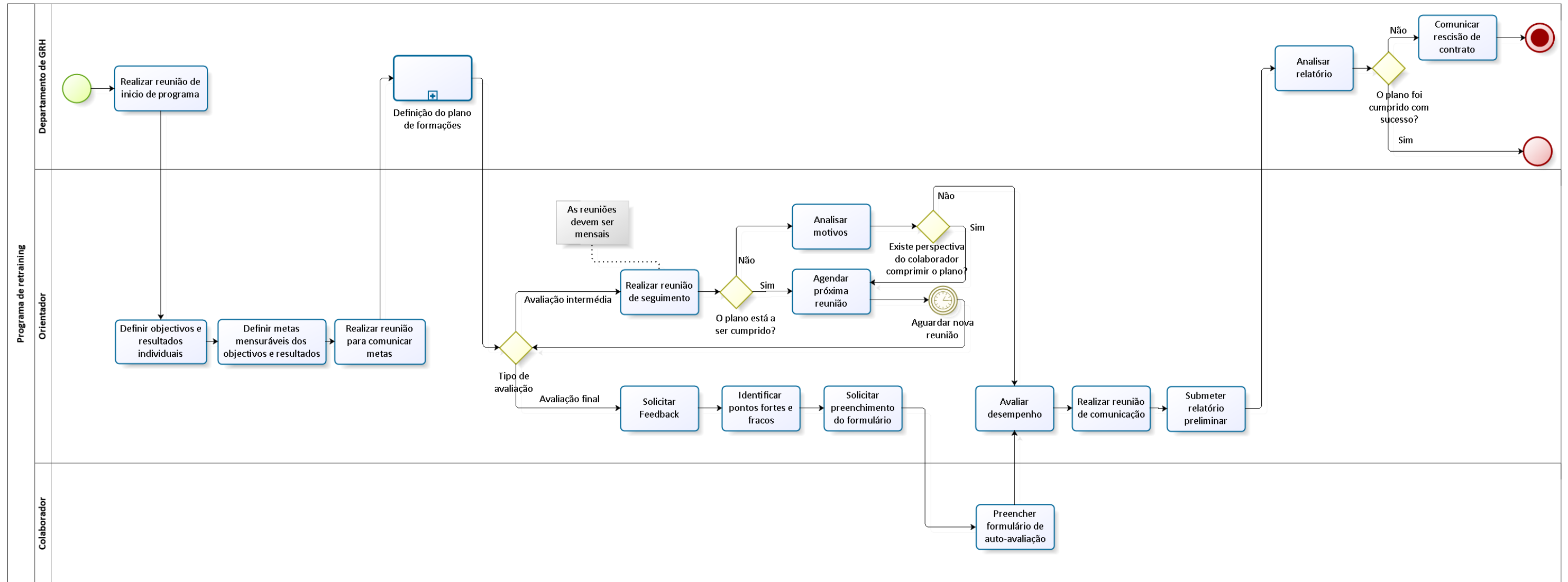


Figura 4.3 - Programa de retraining

4.1.2. Processo de Definição do plano de formações

A Figura 4.4 ilustra o processo de planeamento de formações profissionais para o desenvolvimento técnico e pessoal do colaborador.

De acordo com os autores, Fialho, Silva e Saragoça (2013), a formação profissional é um processo que tem como objectivo capacitar o colaborador para um determinado desempenho profissional, no qual, além das suas competências profissionais, deve aperfeiçoar também as competências sociais e humanas.

Tendo em conta a actual conjuntura organizacional altamente competitiva e desafiante, a formação intensiva dos colaboradores deve ser uma prática sistemática das organizações, de modo que os mesmos possam desenvolver competências tornando-se assim mais eficazes e conseqüentemente aumentarem o seu desempenho e a produtividade da organização. Especialmente as organizações especialistas em tecnologias de informação necessitam de acompanhar as novas tendências tecnológicas. Para tal, é fundamental o investimento em formações profissionais e certificadas, uma vez que as novas tecnologias requerem adaptação por parte dos colaboradores. O insucesso da adaptação dos colaboradores às novas tendências e tecnologias pode resultar no fracasso da organização (Jamba, 2018).

É importante que as organizações tenham consciência que a política de formação definida deve ser coerente com a estratégia da organização. Tendo por base este princípio, a organização deve identificar as suas necessidades e as do colaborador e posteriormente avaliar qual a via mais adequada para suprir essas necessidades. A oferta de um plano de formação focado nas necessidades do colaborador promove a satisfação e motivação do mesmo no seu trabalho (Fialho, Silva, & Saragoça, 2013).

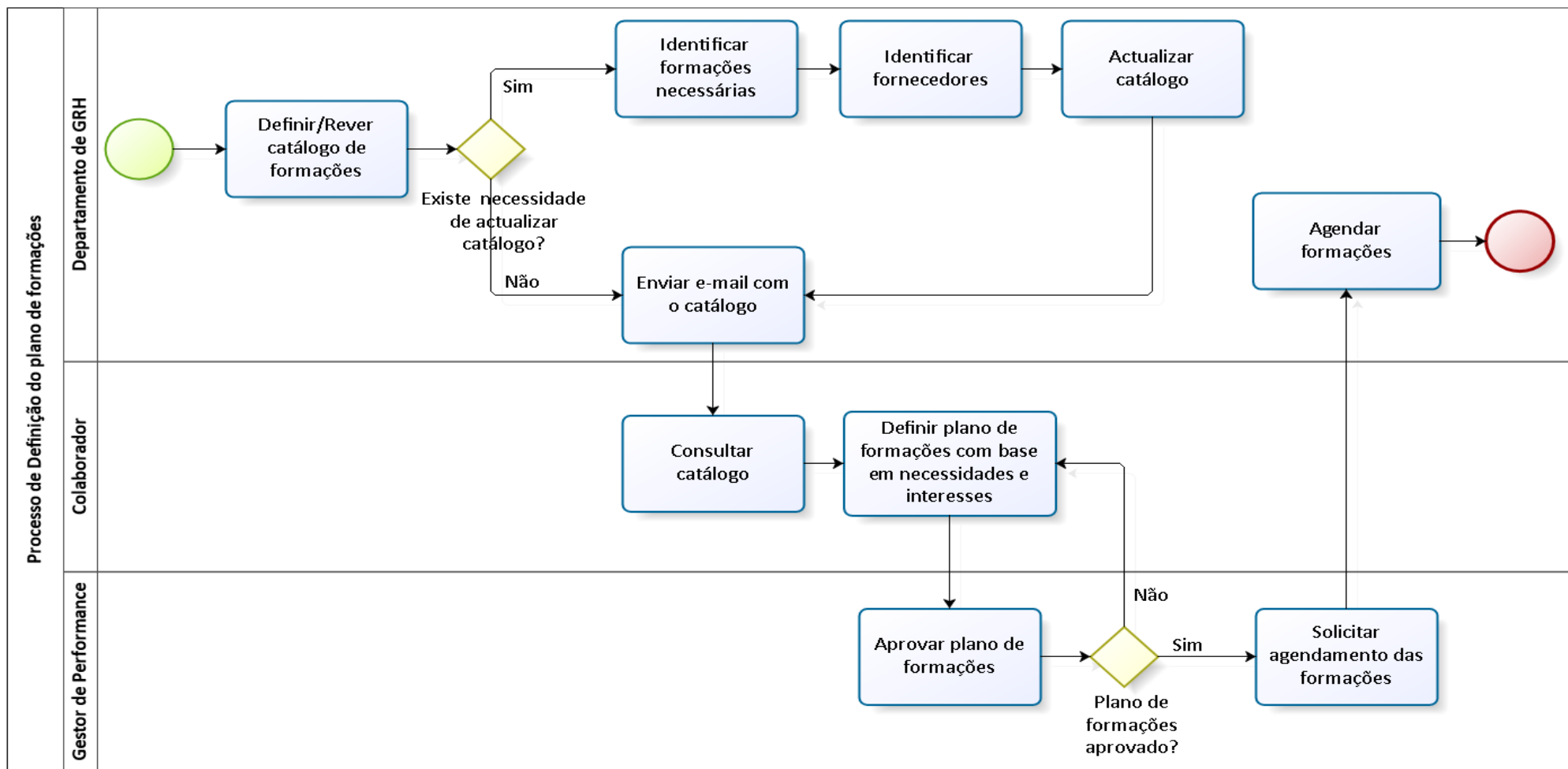


Figura 4.4 – Definição do plano de formações

4.1.3. Processo de Avaliação do Potencial

A Figura 4.5 descreve o processo de avaliação de potencial de um colaborador. A avaliação de potencial, assim como a avaliação de desempenho, é uma poderosa ferramenta de gestão de pessoas e de carreira. No entanto, a avaliação de potencial, para além de analisar a experiência e formação do colaborador, foca-se essencialmente em analisar as suas características psicológicas e sociais com o objectivo de identificar o potencial em cada individuo (Costa, 2017).

A maioria das organizações tenta identificar o “talento” tendo apenas por base a avaliação de desempenho, esquecendo-se de implementar práticas de avaliação de potencial. A avaliação de desempenho aliada à avaliação de potencial torna-se uma ferramenta poderosa na identificação dos “talentos”, uma vez que permite avaliar os colaboradores, tendo em vista o seu desempenho futuro.

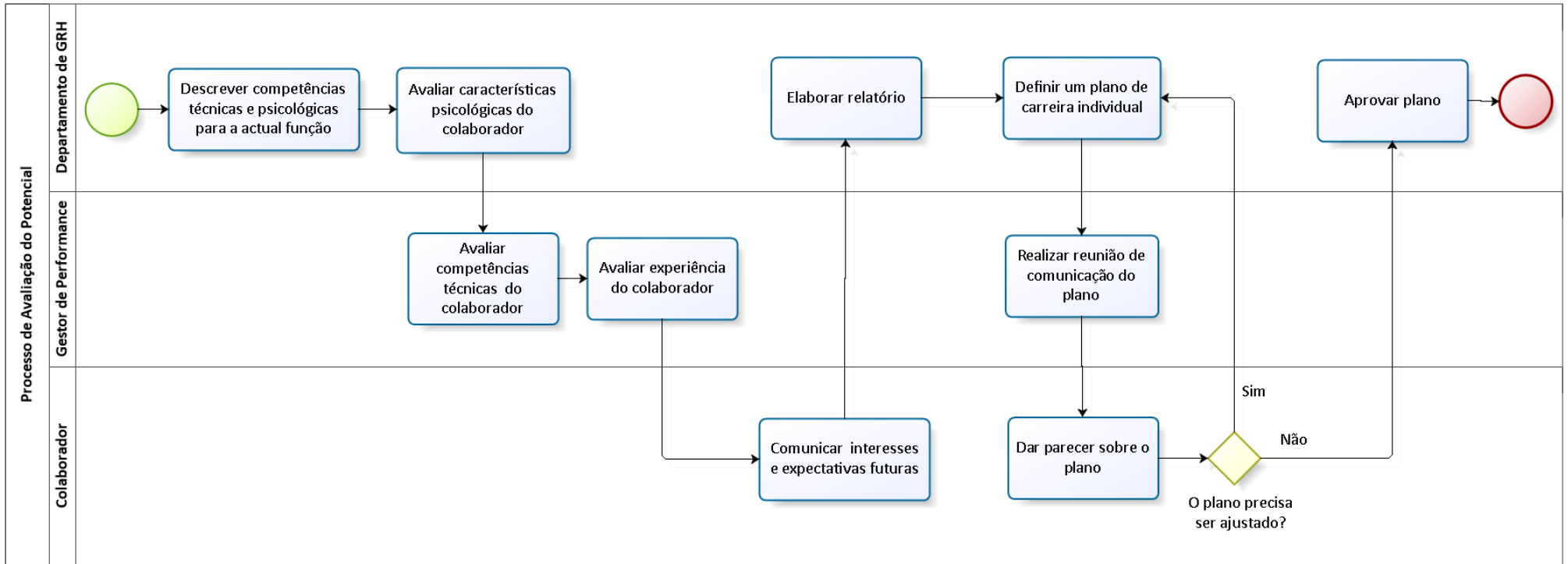


Figura 4.5 – Avaliação do Potencial

4.1.4. Processo de Definição do Programa de *retraining*

A Figura 4.6 representa o processo de criação de um plano de *retraining* individual. O plano apenas deve ser activado quando o colaborador apresenta baixo desempenho e potencial. Este plano é focado em tentar identificar e perceber os motivos que levaram o colaborador a ter um baixo desempenho e potencial e consequentemente tentar motivar o colaborador a alcançar bons resultados.

A motivação é um factor intrínseco existente em cada indivíduo, no entanto, pode ser estimulada pela gestão de pessoas de uma organização de várias formas. Segundo Boudreau e Mikivich (2010), conhecer os factores desmotivadores dos colaboradores é uma tarefa árdua e desafiadora, no entanto, não impossível, pois quando os colaboradores trabalham motivados alcançam os resultados esperados (Boudreau & Milkovich, 2010).

Uma organização só será bem-sucedida se estiver disposta a compreender os sentimentos, as necessidades e motivações dos colaboradores e assim proporcionar um clima de trabalho propício a atingir resultados (Boudreau & Milkovich, 2010).

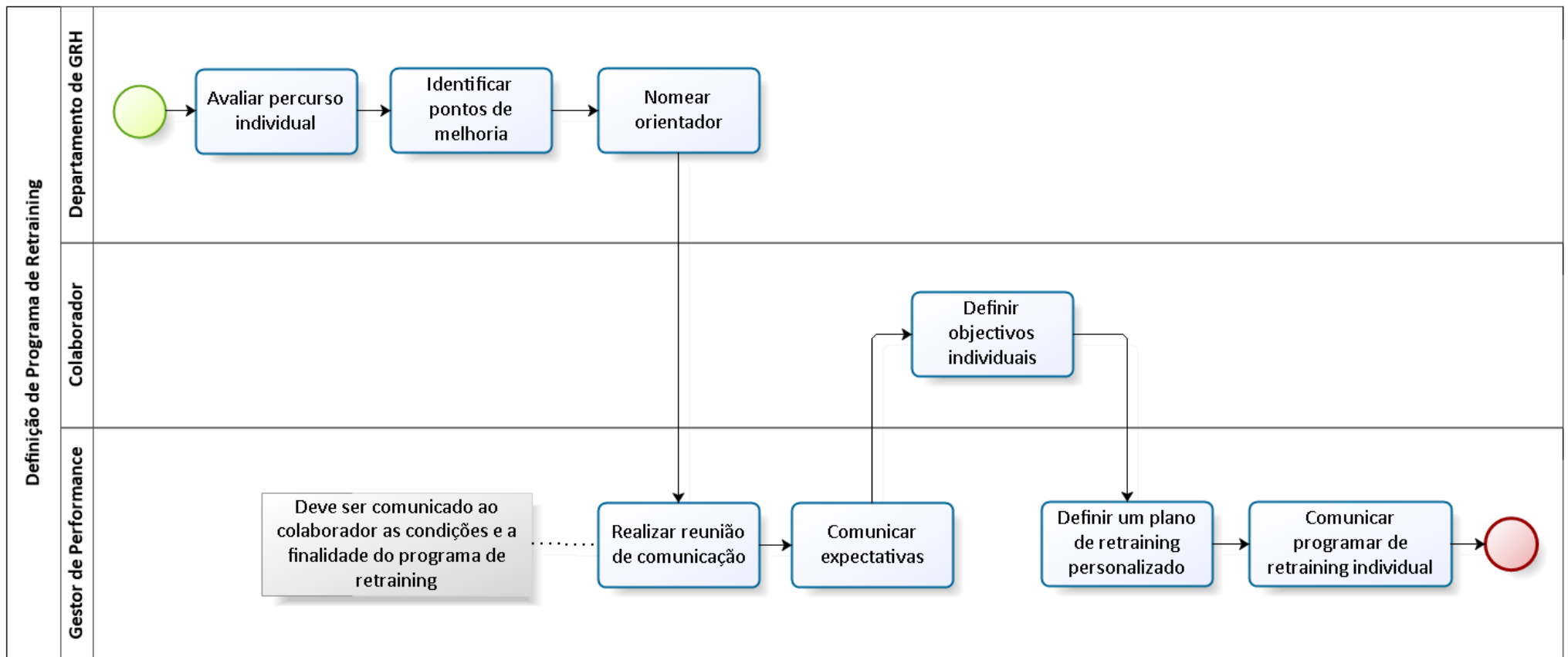


Figura 4.6 – Definição do Programa de *retraining*

4.1.5. Processo de Definição da estratégia de retenção de talento por nível

No ambiente altamente competitivo em que as organizações se encontram, actualmente, é fundamental que estas definam estratégias capazes de conhecer os factores responsáveis por reter os seus talentos e que os mantenham motivados e interessados em permanecer nas organizações por um grande período de tempo, com uma produtividade crescente e com participação activa nas tarefas em equipa. O departamento de Recursos Humanos deve ser responsável por definir estas estratégias.

Definir uma estratégia para reter talentos dentro da organização tem sido uma problemática que cada vez mais tem vindo a aumentar, devido às mudanças no cenário competitivo, provocadas por mudanças nos valores e atitudes nos indivíduos. Assim, para definir uma estratégia, é importante que as organizações percebam que para o seu sucesso é fundamental conhecerem os interesses dos colaboradores considerados talentos, uma vez que a estratégia deve ser sempre personalizada a cada indivíduo, visto que, cada um tem necessidades e interesses diferentes (Fumagalli, 2016).

A Figura 4.7 e Figura 4.8 ilustram processos de definição de estratégia de retenção de talentos de nível médio e alto, respectivamente. Esta estratégia está focada em benefícios extra-salariais específicos para talentos e tendo por base o contexto actual das necessidades dos colaboradores.

No contexto do presente trabalho de investigação considerou-se que para uma organização ter sucesso é fundamental ter em consideração tanto os colaboradores de nível médio como os de nível alto, uma vez que o capital humano é imprescindível para o sucesso da mesma.

Dois dos factores capazes de garantir eficazmente a retenção de um talento são a satisfação e motivação. Sendo assim, tal como se ilustra nas Figura 4.7 e Figura 4.8, é importante que o talento dentro da organização esteja satisfeito e motivado com o trabalho desempenhado e com o ambiente de trabalho. Se o mesmo não estiver, cabe à organização perceber porquê e tentar proporcionar oportunidades mais desafiadoras e interessantes de acordo com o seu perfil. Considera-se, ainda, fundamental para garantir satisfação e motivação, permitir aos talentos, se assim o desejarem, participarem em programas de *mentoring*, uma vez que estes programas têm o objectivo de proporcionar uma maior motivação e sentimento de valorização por parte da organização. Além do mais, para além de contribuírem para o desenvolvimento pessoal, também contribuem para o desenvolvimento da organização.

No entanto, apesar de os colaboradores de nível médio serem considerados importantes reter é ainda mais fundamental tentar reter os de nível alto. Sendo assim, de acordo com a Figura 4.8, para além dos benefícios supramencionados, os colaboradores de nível alto são ainda elegíveis a promoção na carreira assim como oferta de formações avançadas como, por exemplo, pós-graduações, mestrados e MBA.

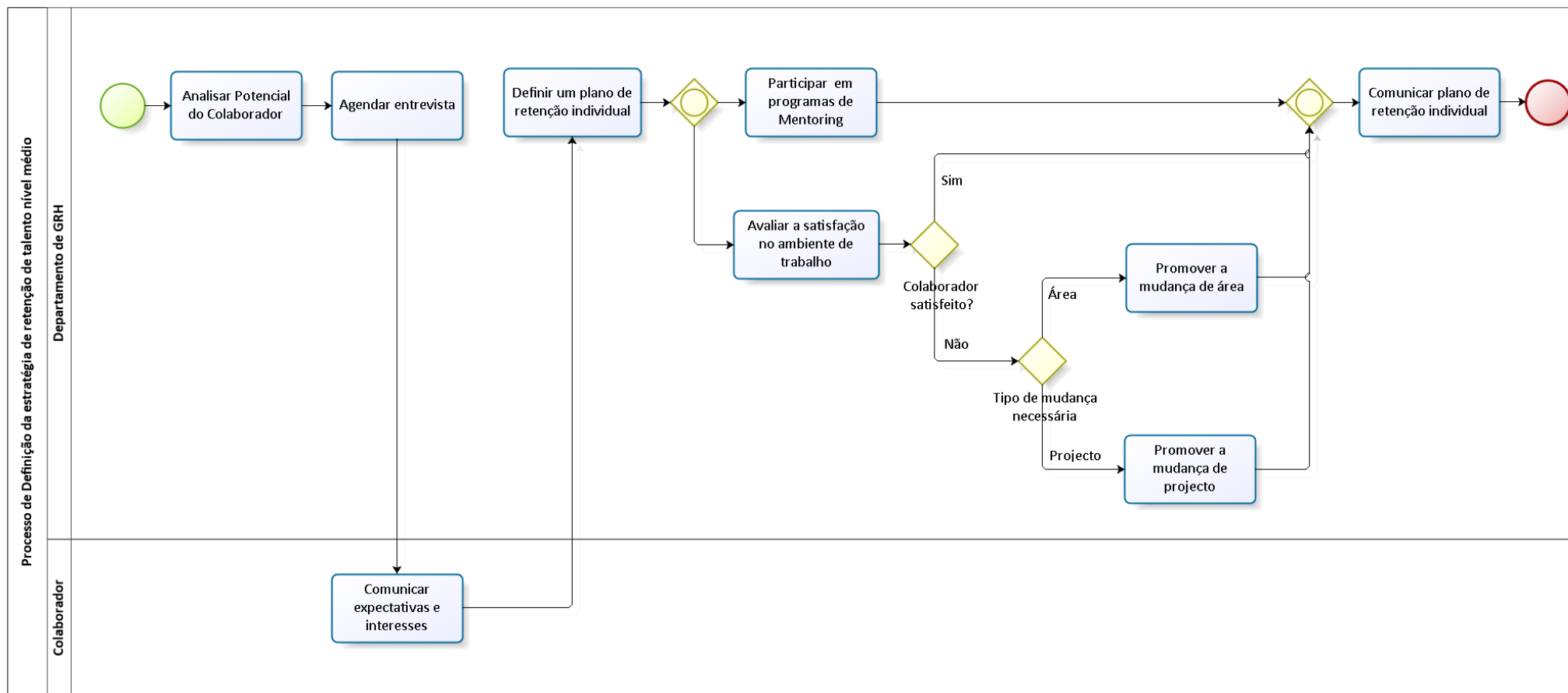


Figura 4.7 - Processo de Definição da estratégia de retenção de talento nível médio

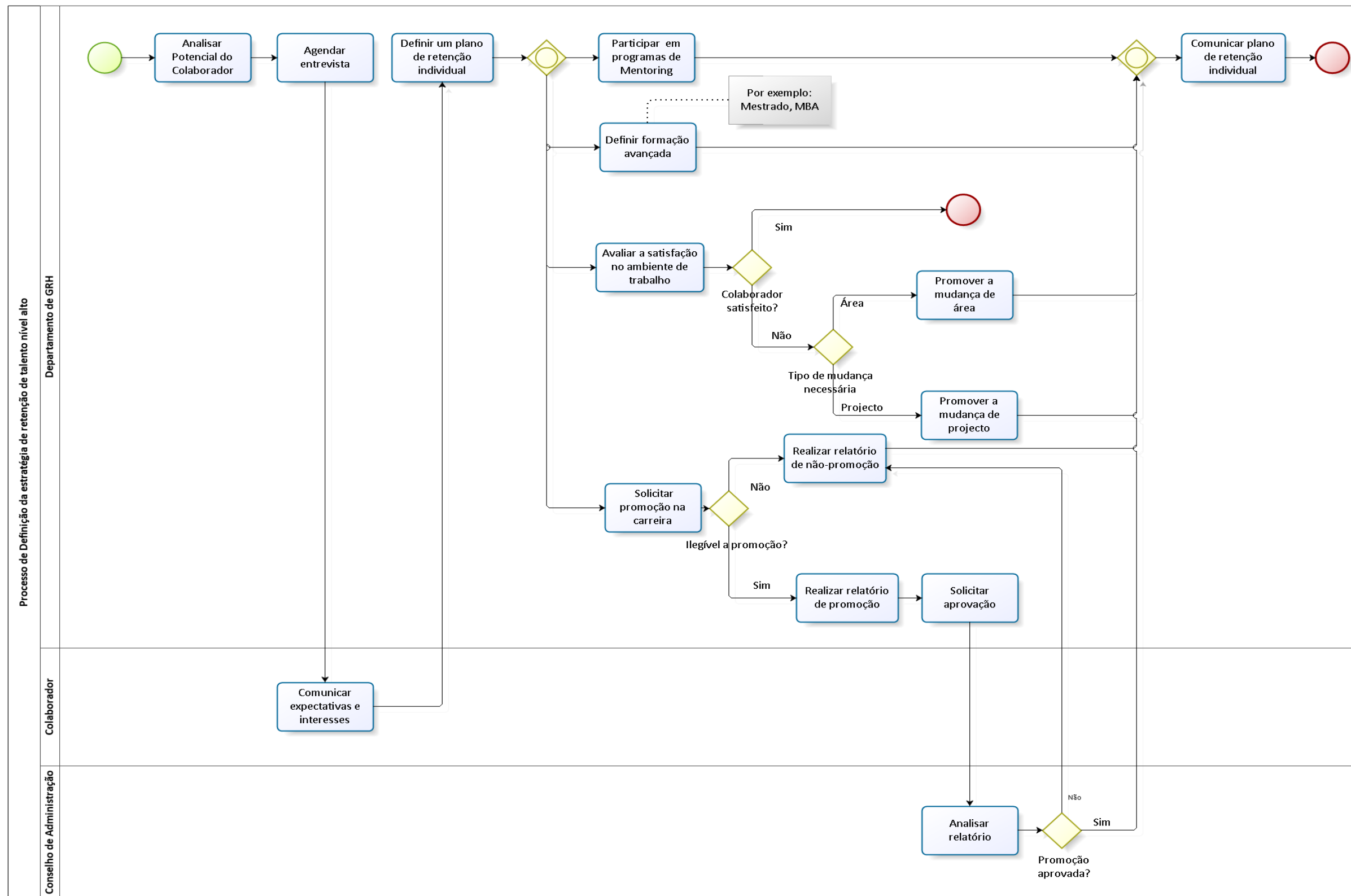


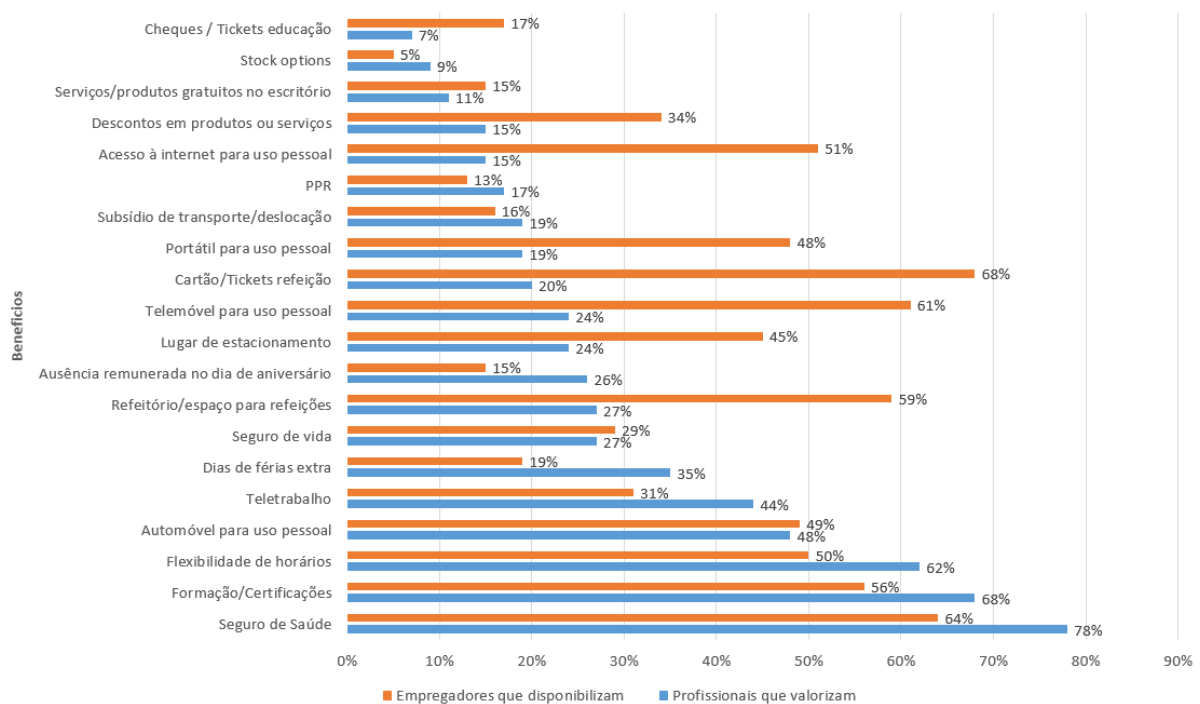
Figura 4.8 - Processo de Definição da estratégia de retenção de talento nível alto

4.1.6. Processo de Definição do pacote global benefícios

Independentemente de ser fundamental as organizações oferecerem uma estratégia de retenção específica para talentos, as mesmas também devem ser atractivas de forma global. Para tal, a organização deve oferecer um pacote de benefícios global e remuneração competitivos com o mercado.

Para uma organização ser capaz de atrair, reter e, conseqüentemente, ser competitiva no mercado é fundamental realizar estudos anuais capazes de identificarem quais os benefícios que os colaboradores mais valorizam e ajustar-se de acordo com a capacidade e valores da organização.

A Figura 4.9 apresenta os benefícios mais valorizados pelos profissionais de acordo com o Guia do Mercado Laboral 2019 realizado pela consultora Hays. Este estudo procurou, ainda, comparar os benefícios mais valorizados pelos profissionais com os oferecidos pelas organizações em Portugal. Conforme se verifica, na Figura 4.9, existem algumas discrepâncias entre os benefícios procurados pelos profissionais e os praticados pelas organizações. Desta forma, verifica-se que é fundamental que a organização identifique os benefícios mais valorizados pelos profissionais com o intuito de colmatar o *gap* entre o que os profissionais procuram versus o que as organizações oferecem. Sendo assim, os benefícios globais a definir dentro de uma organização devem ser adaptáveis de acordo com a evolução da procura dos profissionais e da capacidade da organização.



Fonte: Guia do Mercado laboral 2019 (Hays Potugal)

Figura 4.9 – Gráfico que ilustra os benefícios mais valorizados pelos profissionais com os oferecidos pelas organizações em Portugal

De acordo com o Guia do Mercado Laboral 2020, estudo realizado pela consultora Halys, verificou-se que a maior tendência do futuro para atrair e reter colaboradores passa por um aumento dos benefícios extra-salariais (como, por exemplo, a flexibilidade de horário, teletrabalho, *work-life-balance*, educação e saúde). Verificou-se, ainda, com base neste estudo, sendo o ano de 2020 um ano atípico, marcado pela pandemia da COVID-19, uma aceleração na necessidade das organizações se adaptarem ao teletrabalho. No futuro, prevê-se que este seja um benefício cada vez mais procurado pelos colaboradores.

A Figura 4.10 ilustra o processo de definição do pacote global de benefícios a ser disponibilizado a todos os colaboradores e ajustado por nível profissional. Cada organização deve adaptar o pacote geral de benefícios anualmente de acordo com os seus valores, capacidade e procura dos colaboradores. Sendo que, é fundamental a existência de um pacote de benefícios personalizado uma vez que importa permitir ao colaborador que ajuste/selecione os benefícios conforme as suas necessidades e vontades pessoais. A oferta de um pacote de benefícios personalizado é um grande impulsionador da satisfação geral dos colaboradores.

No contexto actual podem ser usados como referência os benefícios ilustrados na Figura 4.9.

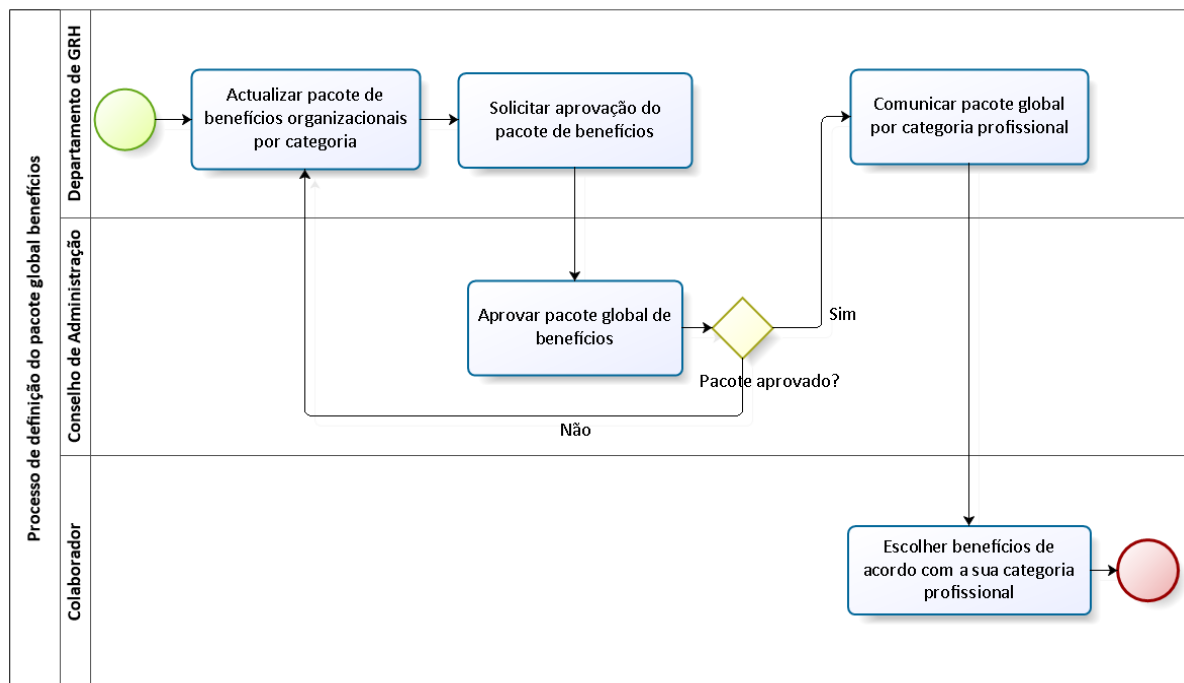


Figura 4.10 – Definição do pacote global de benefícios

4.1.7. Processo do Cálculo remuneratório

A Figura 4.11 esquematiza o processo de cálculo remuneratório após o resultado da avaliação de desempenho e de potencial. Segundo Nunes (2015), o aumento salarial é um procedimento que tem o intuito de compensar periodicamente de forma monetária o colaborador pelo bom desempenho demonstrado.

De acordo com Cunha (2015) um sistema de recompensas incorpora factores monetários e não monetários. No entanto, um bom pacote monetário aliado a um bom ambiente organizacional e de trabalho e a uma boa oferta de benefícios extra-salariais são factores responsáveis pela retenção de talentos dentro de uma organização (Cunha, et al., 2015).

O cálculo remuneratório deve estar de acordo com o resultado da análise de avaliação de desempenho e de potencial e de acordo com a categoria profissional. Considera-se assim, que os colaboradores de nível alto devem ter um aumento salarial e um bónus; os colaboradores de nível médio devem apenas ter um aumento salarial e por fim os colaboradores de nível baixo não devem ter um aumento salarial nem bónus, apenas serão aumentados se houver alguma imposição contratual para tal (Figura 4.11). No entanto, a percentagem de aumento do cálculo remuneratório por nível e categoria profissional deve ser definida por cada organização conforme as capacidades de cada uma.

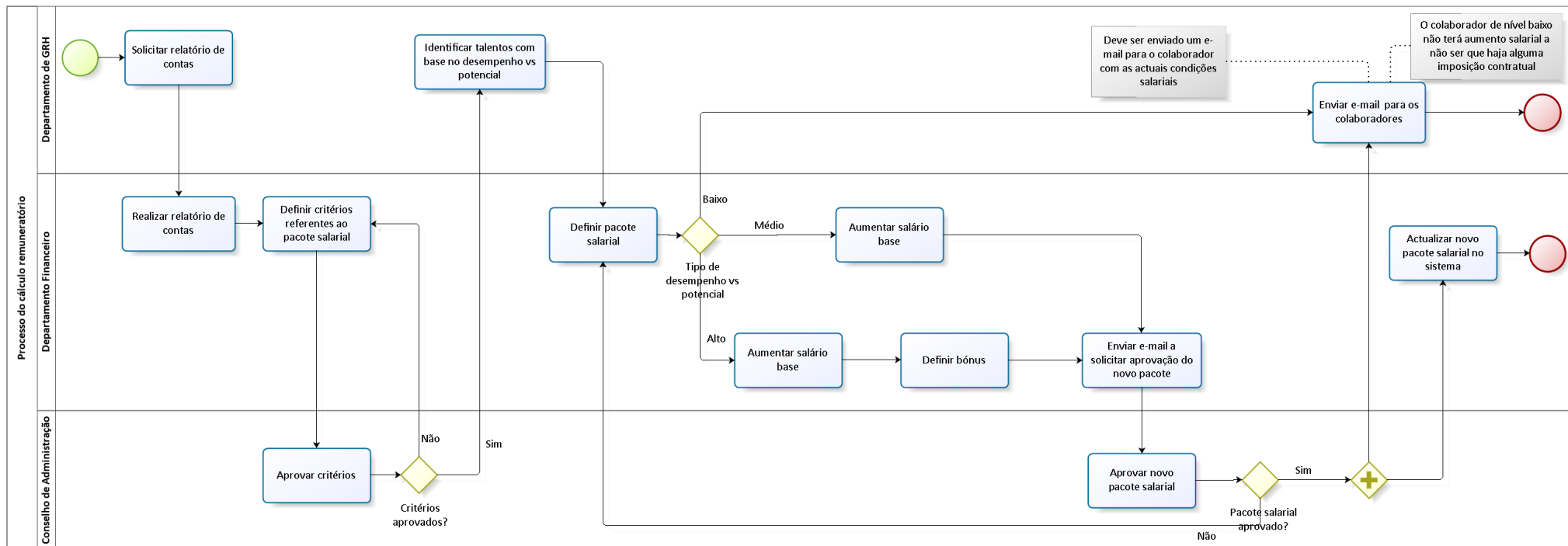


Figura 4.11 – Cálculo do pacote salarial

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No presente trabalho de investigação foi seleccionado como instrumento de validação a entrevista. Segundo (Rosa & Arnoldi, 2007), a entrevista é uma técnica capaz de ajudar a obter conteúdo sistemático de conhecimentos de forma intensiva, holística e contextualizada da maneira mais completa possível e com o mínimo de esforço de tempo por parte do entrevistador e entrevistado através de questionários semiestruturados.

Relativamente ao uso desta abordagem, realizou-se quatro entrevistas a participantes responsáveis de Gestão de Recursos Humanos.

Abaixo segue a descrição dos Participantes. É importante salientar que, por motivos de confidencialidade, os participantes não serão denominados.

P1 – Profissional de Recursos Humanos com mais de 12 anos de experiência na área de RH, actualmente colaboradora da Universidade Nova de Lisboa, IMS – *Information Management School*.

P2 – Profissional de Recursos Humanos com mais de 12 anos de experiência na área de RH com especial foco na gestão de talentos e desenvolvimento organizacional, actualmente colaboradora da organização *Vehicle Certification Agency (VCA)*.

P3 – Profissional de Recursos Humanos com mais de 5 anos de experiência na área de RH com especial foco na selecção e recrutamento e gestão de talentos, actualmente colaborador de uma organização nacional (Portugal) que fornece serviços e soluções profissionais na área de tecnologias de informação.

P4 – Profissional de Recursos Humanos com mais de 3 anos de experiência na área de RH com especial foco na gestão de talentos, actualmente colaborador de uma organização multinacional que fornece serviços profissionais na área de Consultoria de tecnologias de informação.

5.1. VALIDAÇÃO DOS PROCESSOS

Para validação dos processos desenvolvidos no âmbito deste projecto, realizou-se uma entrevista a cada um dos participantes. Em infra, encontram-se as questões realizadas e as respectivas respostas de cada um dos participantes.

A **primeira questão (Q1)** da entrevista focou-se em procurar perceber se os entrevistados consideravam importante a avaliação de potencial aliada à avaliação de desempenho dos seus colaboradores para uma análise eficiente da identificação de talento dentro de uma organização.

P1 – “A avaliação de potencial permite perceber as capacidades técnicas, intelectuais e interpessoais de um individuo. Através desta avaliação conseguimos perceber o potencial que aquele trabalhador tem e construir um caminho em conjunto (organização e individuo) de forma a que o potencial seja atingido.

A avaliação de desempenho avalia a *performance* do individuo em determinado cargo, face a determinados objectivos pré-definidos. Permite perceber o se o trabalhador atingiu ou não esses

objectivos e fazer ajustamentos para que o indivíduo cresça e aumente a sua *performance* e que a organização atinja as metas estabelecidas.

Considerando as duas, pode acontecer um individuo apresentar uma avaliação de desempenho abaixo das expectativas, mas apresentar um alto potencial. E é aqui que entra uma conjugação das duas avaliações.

Quando comparamos as duas avaliações poderemos perceber se o potencial do colaborador está ser desperdiçado em determinada função, e, considerando as suas capacidades, se poderia apresentar níveis de *performance* mais elevados num cargo cujas características se assemelhem ao constatado durante a avaliação do potencial.

Assim, a Instituição poderá ter uma melhor identificação do talento conjugando as duas avaliações, uma vez que um talento apresentará um alto nível de desempenho na sua área de maior potencial.”

P2 – “Sim, sem dúvida que para uma identificação mais eficaz de talento, a organização aliar à dimensão de desempenho a avaliação de potencial faz toda a diferença. A avaliação de potencial traz à organização uma compreensão mais profunda das competências dos seus colaboradores, principalmente numa perspectiva de preparação para o futuro. Para a organização é sem dúvida essencial para melhor gerir processos de mudança e desenvolver uma gestão mais estratégica, pois identifica onde investir e quais os pontos fortes da sua *pool* de talentos. Nos Recursos Humanos é a área de desenvolvimento organizacional que mais beneficia deste tipo de avaliação. Para os colaboradores também é muito positivo, pois com essa avaliação sentem-se mais valorizados e podem desenvolver programas de desenvolvimento mais adaptados às suas necessidades e preferências.”

P3 – “Acho que as duas avaliações podem ser um óptimo complemento uma da outra. Uma avaliação de potencial permitirá a um trabalhador ter um maior autoconhecimento das suas competências e deverá ter uma melhor *performance* com uma avaliação superior de desempenho. É importante que cada trabalhador tenha conhecimentos das suas competências mais fortes e daquelas que poderá ainda trabalhar, para que a evolução que pretende através da avaliação de desempenho seja mais rápida.”

P4 – “Sim, considero que a avaliação de potencial é um elemento crucial dentro de uma organização. Ao fazer uma correcta avaliação de potencial numa base regular aos seus colaboradores, é possível ter recursos mais focados, mais satisfeitos com o seu trabalho e mais empenhados, isto ao mesmo tempo que estamos a aproveitar todo o potencial dos colaboradores da organização.”

A **segunda questão (Q2)** focou-se em saber quais os factores/elementos que os entrevistados consideravam mais relevantes, actualmente, para reter talentos dentro das organizações.

P1 – “As organizações têm actualmente a árdua tarefa de reter talento, perante a grande oferta no mercado de trabalho e a carteiras de benefícios muito atractivas. Considerando os factores/elementos que podem ser utilizados para reter o talento, existem níveis de elementos a considerar:

- 1º Nível - quotidianamente - Devemos garantir que o ambiente de trabalho se adequa a uma boa qualidade de vida. Assim torna-se necessário ter em atenção, por exemplo, a ergonomia do espaço de trabalho e um horário de trabalho adequado as especificidades ao posto de trabalho, conjugadas com as necessidades do colaborador. Neste nível também se torna importante garantir que a comunicação interna é feita da forma transparente e aberta, para que a falta ou omissão de informação não crie situações de conflito indesejadas. Finalmente, torna-se essencial garantir que o trabalhador tem um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional (*Work-Life Balance*). Considerando as personalidades dos diferentes colaboradores, permitir este equilíbrio pode levar a uma maior motivação, uma maior produtividade e assim conseguir reter os talentos.
- 2º Nível - Carreira - Um talento terá sempre o objectivo de progredir na sua carreira, assim torna-se essencial que a organização construa um plano de carreira. Este plano permitirá alinhar o crescimento da organização com os objectivos do colaborador e deve ser construído em conjunto (entre organização e indivíduo) de forma a que os objectivos se alinhem e as duas partes beneficiem com o crescimento do talento dentro da organização. Assim, o colaborador vai-se sentir ouvido, vai conseguir visualizar um futuro na organização e sentir-se desafiado para evoluir enquanto profissional de forma a atingir os objectivos estabelecidos. Outro factor a ter em atenção é o *feedback* dado ao colaborador. É importante receber elogios pelo trabalho bem feito e também receber críticas construtivas para que o trabalhador possa crescer e melhorar enquanto profissional. Consequentemente, e considerando o potencial avaliado, torna-se importante que a organização forneça formação (tanto de *hard* como de *soft skills*), de forma a que o potencial do colaborador se desenvolva e possa acrescentar valor a si próprio e à organização.
- 3º Nível - Benefícios - Em primeiro lugar, neste nível falaremos da remuneração, sendo que este é um factor de extrema importância para conseguir reter talentos. É necessário a organização remunerar de forma justa e reconhecer monetariamente o esforço e objectivos atingidos pelo colaborador. Mas a remuneração não é a única forma de recompensar o colaborador. Benefícios podem servir como uma ferramenta para reter talento. Aqui podemos falar de uma variedade de benefícios: seguro de saúde e de vida, plano poupança reforma, cheques-descontos para diversas áreas, ginásio, atribuição de viatura, entre outros. É igualmente importante analisar que tipo de benefícios pode oferecer e garantir que os mesmos conseguem reter os talentos.”

P2 – “Para motivar e reter talento nas organizações é necessário reconhecer as diferenças individuais, usar objectivos e *feedback*, deixar o indivíduo participar nas decisões que o afectam, ligar os sistemas de recompensas à performance e criar um sentido de concretização e crescimento pessoal. Os elementos mais relevantes são o desempenho e o reconhecimento, o equilíbrio entre a vida profissional, a cultura organizacional, o desenvolvimento dos colaboradores e as oportunidades de carreira, a estratégia organizacional e a estratégia de recursos humanos.

O papel do *line manager* é fundamental para criar o *engagement* necessário a boa retenção. Investir nessa relação das lideranças e as suas equipas, é fundamental para atingir baixos níveis de rotatividade. Os programas de liderança são fundamentais.”

P3 – “Considero que hoje em dia, dentro das organizações, os factores mais relevantes são: o equilíbrio entre trabalho-família, o ambiente de trabalho, a chefia, as formações/certificações e os aumentos.”

P4 – “Com a entrada das novas gerações cada vez mais qualificadas e exigentes considero que os principais factores de retenção de talento são a possibilidade de personalizar a sua remuneração com base nas necessidades dos colaboradores, o acesso a formação especializada dada aos colaboradores, a flexibilidade de horários, teletrabalho e por fim e não menos importante um equilíbrio entre a vida familiar e profissional.”

Com a **terceira questão (Q3)** procurou-se saber se consideravam relevante, para uma retenção de talentos eficiente, ter uma oferta personalizada de benefícios centrada em cada individuo.

P1 – “Sim, seguramente. Qualquer organização deve fazer uma oferta personalizada, permitindo escolha de entre um leque de benefícios que podem ser oferecidos. Neste contexto torna-se mais importante e justo a organização construir uma bolsa de benefícios dentro das possibilidades da mesma de forma a que cada individuo escolha a que mais lhe interessa. Assim, a organização consegue gerir a bolsa de benefícios que construiu e os colaboradores usufruem de benefícios que escolheram. Cabe assim à organização analisar e compilar um leque de benefícios que considere que podem satisfazer os seus colaboradores. Um exemplo de leque seria:

- Seguro de Saúde ou de Vida;
- Plano Poupança Reforma;
- Parcerias com entidades para conseguir descontos para os funcionários (ginásio, cabeleireiro, escolas, restaurantes, etc.);
- Atribuição de viatura;
- Apostar na formação avançada (financiar uma percentagem numa licenciatura ou mestrado, por exemplo).

Voltamos a reforçar a importância de que este leque poderá variar de organização para organização e vai depender do que cada uma pode oferecer. Mas desta forma será possível reconhecer o esforço de cada trabalhador de forma algo personalizada.”

P2 – “Sim, um dos aspectos mais importantes a ter em consideração ao criar um sistema de benefícios e recompensas são as diferenças entre as gerações em termos do que elas valorizam como recompensas, reconhecimentos e incentivos. O conceito chave para a retenção de talentos é ter um sistema de recompensas holístico, em que são tidos em consideração todos os elementos que são valorizados pelos colaboradores no ambiente de trabalho. Portanto, além do pacote de remuneração e benefícios a que têm direito, também pode incluir oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento ou um bom ambiente de trabalho. Isso significa que essa abordagem, quando adoptada nas organizações, vai para além dos tradicionais esquemas de benefícios e remuneração, envolvendo diversos outros departamentos de RH. Para concluir, pode-se dizer que um modelo ideal de recompensas engloba uma combinação de recompensas financeiras (remuneração base,

remuneração variável e benefícios) e não financeiras (aprendizagem e desenvolvimento, experiência de trabalho, realização, reconhecimento, responsabilidade, autonomia e crescimento). É também vital que esse sistema seja integrado horizontalmente com a estratégia de RH, mas também verticalmente com a estratégia de negócios, porque a gestão e a liderança desempenham papéis fundamentais em algumas das práticas que podem ser criadas neste tipo de proposição.”

P3 – “Sem dúvida. Cada vez mais se verifica que cada talento dentro de uma organização tem requisitos especiais e necessidades específicas. Acho que um trabalhador sentirá um acompanhamento maior se perceber que “x” medidas são adaptadas a si. Nem todos procuramos evoluir da mesma forma, pelo que faz todo o sentido que os benefícios sejam personalizados e equitativos.”

P4 – “Acho bastante relevante que existam benefícios personalizados para cada indivíduo da organização, até porque cada colaborador valoriza coisas diferentes e tem necessidades diferentes em diferentes fases da sua vida. Isto ajuda a manter os colaboradores agradados com a sua vertente remuneratória, portanto, serão colaboradores mais focados e “committed” com a organização. Sendo que será sempre necessário ter em atenção o custo organizacional de ter muitos colaboradores a serem recompensados de muitas formas diferentes, tanto ao nível de equidade salarial (rendimento líquido) como ao nível de complexidade de gestão das remunerações. “

De seguida foram apresentados, a cada participante, os artefactos BPMN, representados na secção 4.1, que ilustram as melhores práticas dos processos de retenção de talentos para organizações especialistas em tecnologias de informação.

Após a apresentação, a **quarta questão (Q4)**, focou-se em saber se os participantes usariam os artefactos apresentados dentro das suas organizações e se os mesmos ajudariam os colaboradores de RH a terem uma visão mais clara e esquematizada na hora de reter talentos.

P1 – “Sim, usaria os processos apresentados. Na minha opinião, considero os processos apresentados bem definidos e detalhados focando todos os temas considerados, hoje em dia, pela comunidade científica, como fundamentais para reter talentos. Considero, ainda, que são processos adaptáveis a várias áreas e tipos de organizações. Acho fundamental a esquematização de procedimentos tão importantes como os de reter talentos sendo que é uma problemática dentro de muitas organizações.”

P2 – “Sim, sem dúvida, eu aplicaria estes processos. Na minha opinião, enquanto profissional de RH, são processos bastante detalhados e simples de compreender por qualquer profissional da área, contemplando todas as práticas que considero fundamentais para reter talentos. Estes processos têm ainda a vantagem de serem adaptáveis a cada organização, sendo este um factor bastante importante, uma vez que cada organização tem valores e práticas diferentes.

A forma simples e explicativa como estes processos estão desenhados, permitirão, também, às organizações e profissionais de RH com pouca ou nenhuma experiência em implementar as práticas de retenção de talentos apresentadas, ter um guia de “como agir”, ajudando assim a tornarem as suas organizações melhores e mais competitivas. “

P3 – “Considero os processos apresentados bastante pertinentes para a temática de retenção de talentos que está tão em voga nos dias de hoje. É de conhecimento geral que para uma organização obter sucesso e vantagem competitiva tem de promover práticas de retenção para manter o seu capital humano. Sendo assim, acho que a definição e esquematização destes processos é fundamental para ajudar os profissionais de RH e aplicarem de forma correcta práticas de retenção. Em resumo, eu usaria estes processos dentro da minha organização, uma vez, que ia ajudar a minha organização e o próprio departamento de RH a seguir e aplicar processos definidos de retenção de talentos”.

P4 – “Na minha opinião o conjunto de processos apresentados iriam ser bastante úteis dentro da minha organização ou em qualquer outra. Uma vez, que são processos adaptáveis que em conjunto e aplicados de forma correcta a cada organização são fundamentais na hora de reter talentos. Além do mais, considero que a sua utilização seria fundamental para ajudar as organizações, desde a sua administração até aos profissionais de RH, a perceberem que directrizes devem seguir no momento de aplicar um conjunto de políticas para reter talentos, uma vez, que muitas organizações querem implementar políticas de retenção de talentos e na maioria não sabem por onde começar ou o que implementar. “

Por fim, como **quinta questão (Q5)** procurou saber-se se os entrevistados aplicariam melhorias aos artefactos apresentados.

P1 – “Na minha opinião, considero que um colaborador de baixo desempenho deveria passar por uma avaliação de satisfação, como acontece com os colaboradores de médio e alto nível. Neste sentido, no **processo de programa de retraining**, em vez de haver uma rescisão com o colaborador caso o mesmo não atinja os objectivos esperados, deveria, previamente, haver uma avaliação de satisfação dando assim a oportunidade aos RH de o poder enquadrar em outra área ou projecto dentro da organização. Considero esta avaliação bastante importante, uma vez, que na maioria dos casos, um mau desempenho está associado à insatisfação do colaborador por o mesmo não estar enquadrado dentro da área e projecto que mais se identifica.

Por fim, no processo de **avaliação de desempenho** considero que deve haver uma preocupação por parte dos RH em formar os gestores de *performance*/orientadores com o intuito de os ajudar a desempenharem o seu papel adequadamente.”

P2 – “Eu faria apenas 3 ajustes:

1. No processo de **programa de retraining**, em vez de rescindir logo o contracto com o colaborador, caso o mesmo não cumpra o plano esperado, eu ia tentar perceber se o colaborador noutra área e contexto dentro da organização seria capaz de alcançar os objectivos pretendidos;
2. No processo de **avaliação de desempenho** quando o departamento de RH atribui um gestor de *performance*, deve-se ter em consideração a experiência do profissional que irá realizar esse papel. Se o mesmo não tiver experiência a desempenhar o papel de gestor de *performance*, é responsabilidade do departamento de RH em o formar com o intuito de garantir que o mesmo cumpre o seu papel. Um bom gestor de *performance* é fundamental para ajudar os colaboradores que acompanha a cumprir os objectivos esperados e consequentemente a satisfação e motivação dos mesmos.

3. Por fim, no processo do **cálculo remuneratório** apenas deixo a nota que a comunicação em determinadas organizações pode não ser feita por email, mas sim por carta ou até mesmo numa reunião presencial. “

P3 – “A minha sugestão de melhoria seria apenas relativamente ao **programa de retraining**. Da mesma forma que para o nível médio e alto se tenta analisar a satisfação do ambiente de trabalho do colaborador para tentar perceber se faz sentido o enquadrar em outro projecto ou área, na minha opinião para os de nível baixo o mesmo deveria acontecer. Isto porque um profissional que é considerado mau numa área ou projecto pode ser excelente em outro contexto completamente diferente.”

P4 – “Relativamente à **avaliação de potencial** considero que é fundamental haver um alinhamento entre as expectativas do colaborador e os valores, e necessidades da organização, ou seja, é fundamental que o plano de carreira definido para o colaborador seja vantajoso para a organização. Por este motivo, em algum momento do processo deveria haver esse alinhamento por parte dos profissionais de RH.

Considero, ainda, que para os colaboradores que apresentam nível baixo (**programa de retraining**) é essencial tentar avaliar o seu grau de satisfação com o ambiente de trabalho, não do ponto de vista de recompensação como acontece para o nível médio e alto, mas sim com o intuito de analisar o seu enquadramento no projecto e área e tentar perceber se o seu perfil se enquadraria melhor noutro contexto. Porque muitas vezes estes profissionais só apresentam fracos resultados porque foram mal-enquadrados.”

5.2. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Com base nos resultados obtidos através das entrevistas realizadas aos participantes seleccionados no âmbito deste trabalho de investigação, verificou-se que existem muitas organizações que não tem um guia/plano para reter os seus talentos, motivo pelo qual os participantes classificaram os processos apresentados como sendo bastantes úteis para ajudar tanto os profissionais de RH como as próprias organizações a terem um guia de quais as práticas e princípios devem seguir para reter com maior eficácia os seus talentos.

Verificou-se, ainda, que este conjunto de processos interligados entre si são bastante adaptáveis às necessidades e valores de cada organização sendo por este motivo que, apesar de o foco ter sido organizações especialistas em tecnologias de informação, estes processos podem ser também usados em outras áreas.

No entanto, os participantes sugeriam unanimemente três principais alterações aos processos apresentados, nomeadamente:

1. Garantir que o Gestor de performance / Orientador tem a formação necessária para desempenhar o seu papel adequadamente. Um bom gestor de performance /orientador tem a capacidade de motivar colaboradores e como tal levar ao sucesso a organização;
2. Garantir que os colaboradores que apresentaram baixo nível têm uma avaliação de satisfação. Uma vez que um dos motivos de os colaboradores apresentarem um baixo nível

pode estar relacionado com o seu descontentamento na área e/ou projecto onde estão enquadrados;

- 3.** Permitir uma comunicação do actual pacote salarial adaptável às necessidades de cada organização. Uma vez que cada organização tem os seus próprios meios de comunicação seja esta por *email*, carta ou reunião presencial.

De acordo com as sugestões de melhoria sugeridas pelos participantes, referidas acima, os processos necessários foram adaptados de forma a contemplá-las.

Sendo assim, de acordo com o descrito no ponto **1**, o processo de Avaliação e monitorização de desempenho e o processo de definição de *retraining* foram adaptados no sentido de garantir que o gestor de performance / orientador tem formação (Figura 5.1); para o ponto **2** adaptou-se o processo de definição de *retraining*, onde se adicionou um conjunto de actividades para garantir que antes de iniciar o programa de *retraining*, o departamento de RH analisa se é necessário mudar o colaborador para outra área e/ou projecto, dando assim a oportunidade de o colaborador atingir o sucesso no seu programa de *retraining* (Figura 5.2); e por fim, referente ao ponto **3**, o processo de cálculo remuneratório foi adaptado com o objectivo de deixar a forma de comunicação do actual pacote salarial adaptável às necessidades de cada organização (Figura 5.3).

Para uma melhor percepção das alterações, acima referidas, as mesmas estão marcadas a cor de laranja, visíveis nas figuras em infra.

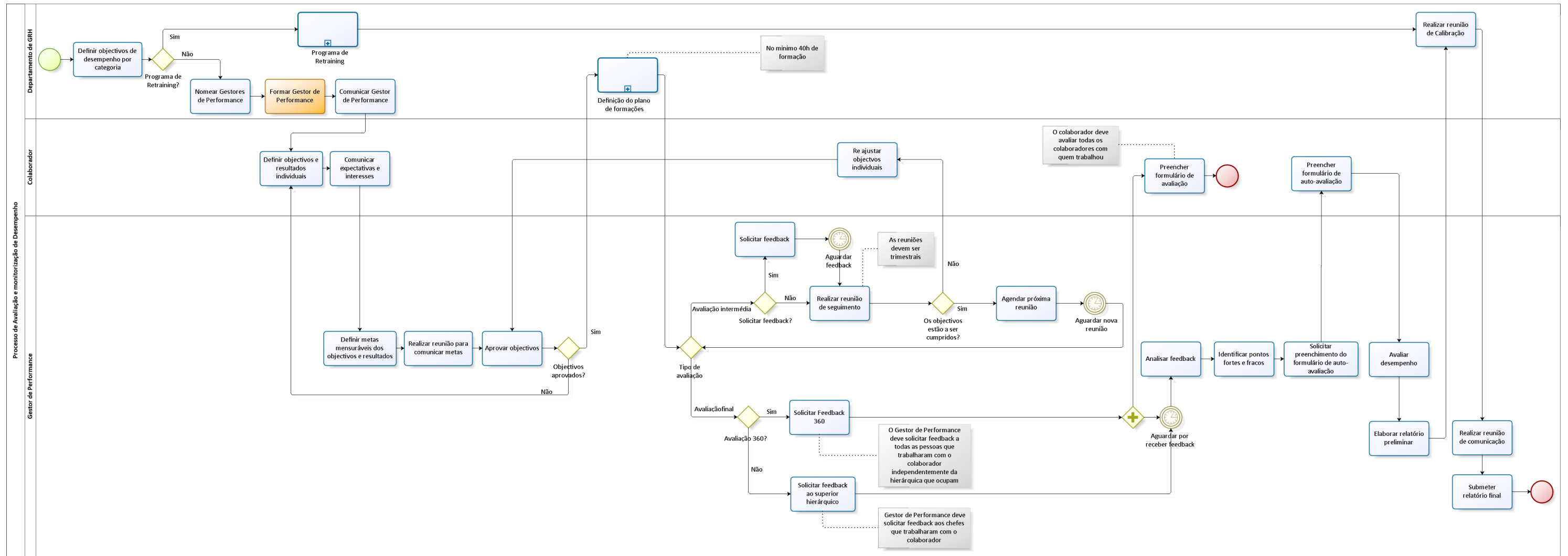


Figura 5.1 – Adaptação do processo de Avaliação e monitorização de desempenho

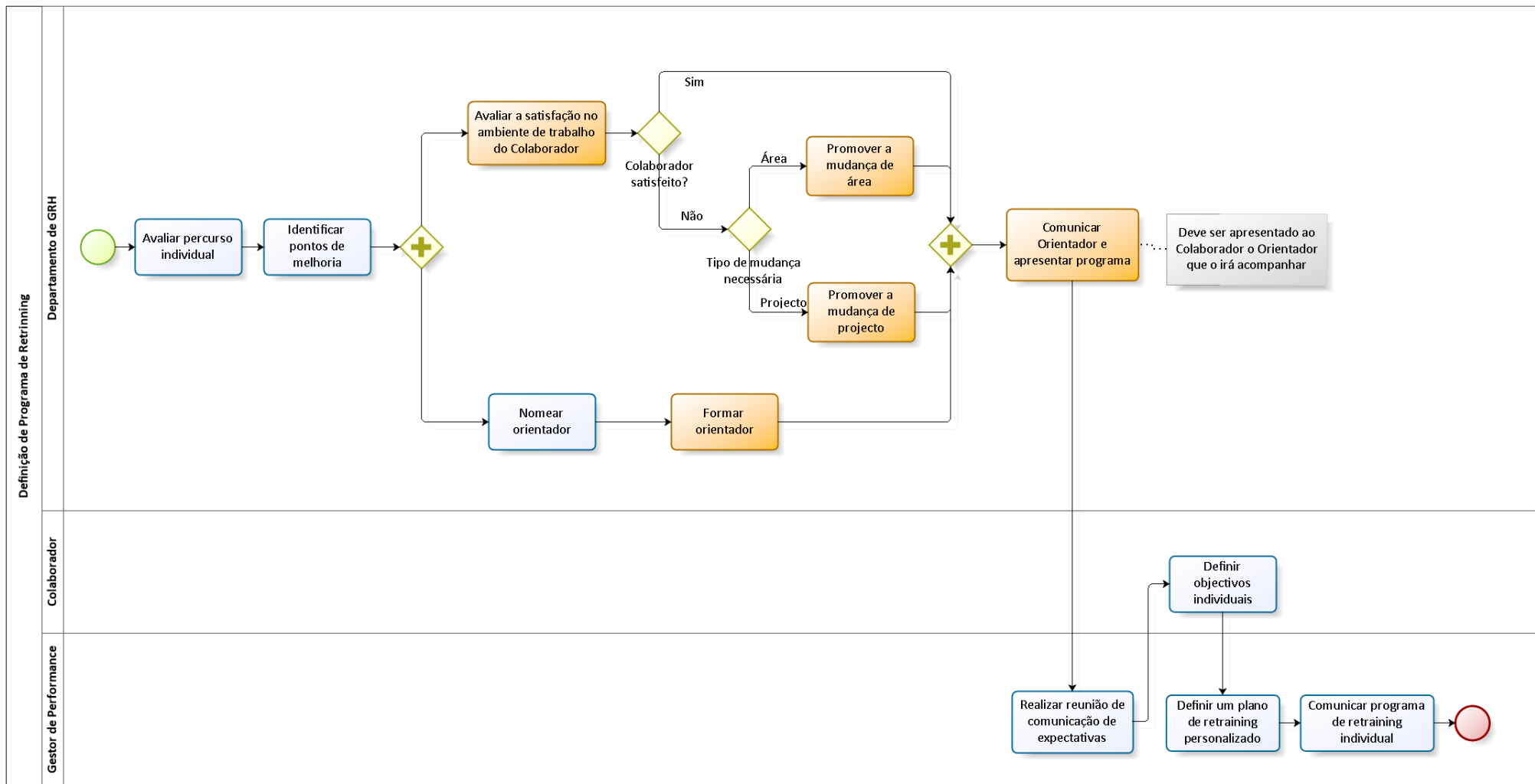


Figura 5.2 – Adaptação do processo de definição de programa de *retraining*

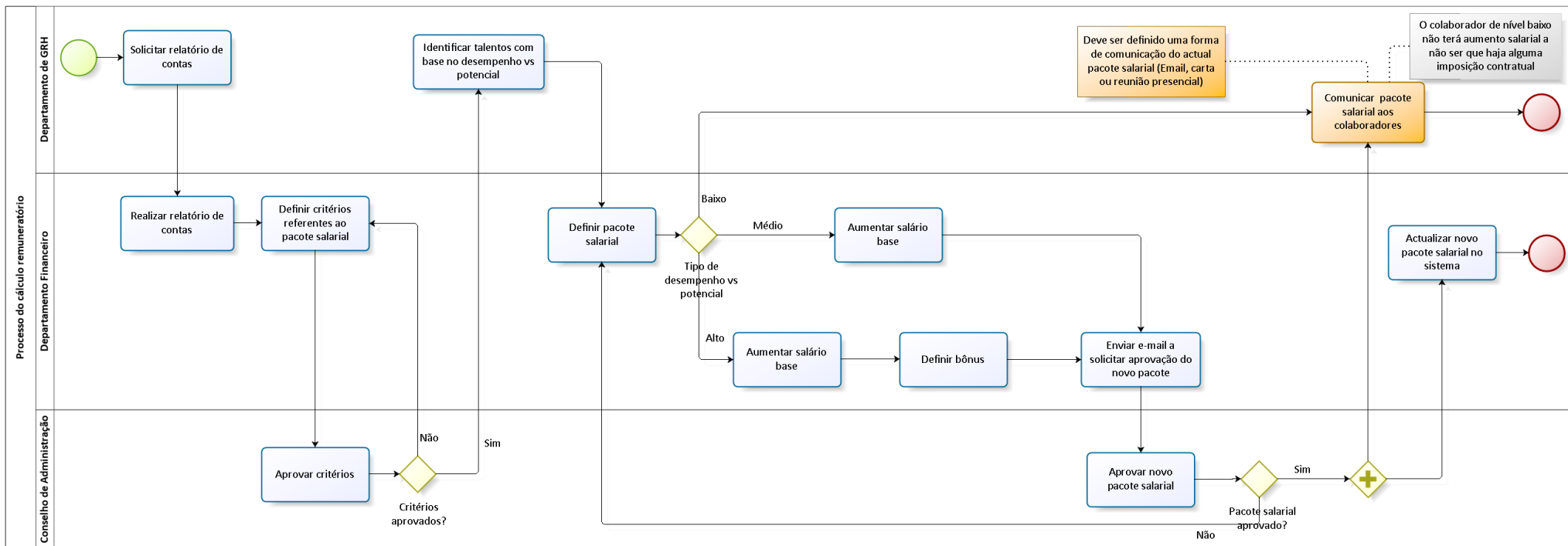


Figura 5.3 – Adaptação do processo de cálculo remuneratório

6. CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as considerações finais sobre o trabalho desenvolvido no âmbito da presente investigação, descrevendo as principais conclusões, limitações e ainda sugestões de trabalhos futuros.

6.1. RESUMO DO TRABALHO REALIZADO

O presente trabalho de investigação focou-se em produzir um conjunto de artefactos BPMN que representem as melhores práticas dos processos de retenção de talentos com foco em organizações especialistas em tecnologias de informação.

Para tal, primeiramente, foi realizado uma revisão de literatura com o intuito de perceber o estado de arte e conseqüentemente quais as práticas de retenção de talentos consideradas, hoje em dia, pela comunidade científica como fundamentais para o sucesso de uma organização. Este estudo mostrou que a área de retenção de talentos é uma área dentro da gestão de recursos humanos extremamente complexa, uma vez, que interage de forma indirecta com praticamente todas as outras áreas da gestão de recursos humanos.

Após o estudo e análise da literatura, foram criados os artefactos em BPMN que acreditamos que representam “*templates*” que permitem a qualquer organização estabelecer e adaptar com maior facilidade, processos de retenção de talentos tendo em atenção as suas necessidades e conjectura actual. Estes “*templates*” traduzem-se num conjunto de subprocessos interligados entre si que quando executados com sucesso são a chave para uma retenção de talentos eficiente, nomeadamente: avaliação de potencial e desempenho; definição do plano de formações; definição de estratégia de retenção de talento; definição dos benefícios globais da organização; cálculo da remuneração e definição de um programa de retraining.

Posteriormente, os artefactos criados foram apresentados a quatro participantes responsáveis de Gestão de Recursos Humanos de várias áreas, como tecnologias de informação e outras, que mediante um questionário deram os seus pareceres relativamente à usabilidade dos mesmos dentro das organizações assim como possíveis melhorias.

Verificou-se, de acordo com o *feedback* recolhido dos participantes, que os artefactos desenvolvidos, no âmbito do presente trabalho de investigação, são processos bem definidos, bastante detalhados, contemplando todas as práticas fundamentais para reter talentos e simples de compreender por qualquer profissional da área de RH. Estes processos têm, ainda, a vantagem de serem adaptáveis a várias áreas e tipos de organizações, uma vez que ficou evidente com as entrevistas que estes artefactos podem ser usados não só por organizações especialistas em tecnologias de informação.

Desta forma, foi possível validar com responsáveis de Gestão de Recursos Humanos de várias áreas os artefactos criados. Espera-se que este trabalho possibilite às organizações uma maior consciencialização sobre a prática de procedimentos tão importantes como os de reter talentos, sendo esta uma problemática dentro de muitas organizações.

6.2. LIMITAÇÕES DO TRABALHO

As principais limitações identificadas neste trabalho de investigação estão associadas ao tempo escasso para o desenvolvimento da mesma, nomeadamente:

- Dificuldade em marcar as entrevistas com os vários participantes por motivos de indisponibilidade de agendas por parte dos participantes, o que acabou por atrasar a investigação;
- Dificuldade em apresentar os artefactos a um número maior de participantes responsáveis de Gestão de recursos humanos de diversas áreas;
- Impossibilidade de aplicar os artefactos desenvolvimentos dentro das organizações.

6.3. TRABALHO FUTURO

Como referido anteriormente, os artefactos desenvolvidos no âmbito deste trabalho de investigação foram analisados e aprovados por gestores de recursos humanos. No entanto, para o desenvolvimento futuro deste projecto, surgiram alguns tópicos interessantes aprofundar para uma abordagem mais detalhada.

Em infra, estão descritos os tópicos, sumariamente, que poderão vir a ser objecto de futura investigação/desenvolvimento:

- Apresentar os artefactos a um número maior de participantes responsáveis de Gestão de recursos humanos de diversas áreas com o intuito de identificar possíveis melhorias até agora não identificadas;
- Aplicar os artefactos definidos dentro de organizações e validar os resultados.

BIBLIOGRAFIA

- ABPMP. (2013). *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK) V3.0*. Brasil.
- Almeida, W. (2008). *Captação e Seleção de talentos: repensando a teoria e a prática*. São Paulo: Atlas.
- Ana Filipa Costa, I. G., Alves, J. L., Peixoto, J. P., & Machado, J. (2018). Fatores potenciadores da Retenção de Talentos no setor das TI. *Atlântico Business School*.
- Bancalheiro, J., Lopes, P. J., & Pereira, M. (2011). *Gestão e Liderança de Talentos...Para Sair da Crise*. Lisboa: Editora RH.
- Benedict, T., Bilodeau, N., Vitkus, P., Powell, E., Morris, D., Scarsig, M., . . . Furlan, J. (2013). *BPM CBOK Version 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge*.
- Boudreau, J. W., & Milkovich, G. T. (2010). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Brandão, M., & Costa, M. (2014). *A modelação de processos como ferramenta de apoio à gestão de informação*. 11º Encontro Nacional de Arquivos Municipais.
- Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent. *HR Strategies for Retaining Top Talent. Compensation & Benefits Review 45*, 171-175.
- Buyens, D., Vos, A. D., & Meganck, A. (2005). The role of the psychological contract in retention management: Confronting HR-managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees' intentions to stay. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos*. Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI - Recursos humanos e sucesso empresarial*. Dom Quixote.
- Carpinetti, L. C., Buosi, T., & Gerolamo, M. C. (2003). Quality management and improvement : A framework and a business-process reference model. *Business Process Management Journal*, 543-554.
- Carrara, T., Nunes, S., & Sarsur, A. (2013). *Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional*. Brasília: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de trabalho.
- Castro, D. D. (2011). O desafio de atrair e reter talentos em organizações na contemporaneidade. *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*.
- Cogin, J. (2011). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 2268-2294.

- Costa, A. S. (2017). *Avaliação Holística do Desempenho Potencial do Gestor de Sistemas de Informação*. NOVA Information Management School - Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação.
- Covey, S. R. (2017). *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. Gradiva.
- Cunha, M. P., Marques, C. A., Gomes, J. F., Cabral-Cardoso, C., Rego, A., & Cunha, R. C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, Pages 272-285.
- Dumas, M., Rosa, M. L., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Erickson, R. A. (2015). *Communication and Employee Retention*. London: International Encyclopedia of Interpersonal Communication.
- Fialho, J. M., Silva, C. A., & Saragoça, J. M. (2013). *Formação Profissional – Práticas organizacionais, políticas públicas e estratégias de ação*. Silabo.
- Fumagalli, L. A. (2016). *Como reter talentos nas organizações*. FAE Centro Universitário.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 290-300.
- Gonçalves, J. E. (2000). As Empresas são grandes colecções de processos. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, V40, p.6-19.
- Guerreiro, F. L. (2012). *Gestão de Talento: Processos de Atracção e Desenvolvimento de Potencial numa Empresa Júnior (ISCTE Junior Consulting)*. Lisboa: ISCTE - Business School.
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, V28 No1, pp 75-105.
- Jamba, I. C. (2018). *Políticas e práticas de formação profissional continua: O caso de um grupo de empresas de consultoria e engenharia*. Escola Superior de Ciências Empresariais - Instituto Politécnico de Setúbal.
- Kondrasuk, J. N. (2012). The ideal performance appraisal is a format, not a form. *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 11, Number 1.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2014). *Management Information Systems*. Pearson.
- Leitão, J. M. (2017). *Caracterização das Práticas de Retenção de Talento Utilizadas Pelas Empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação*. Porto: ISCAP.
- Machado, L., Junior, J. C., Klein, A. Z., & Freitas, A. S. (2013). *A Design Research como método de pesquisa de Administração: Aplicações práticas e lições aprendidas*. Rio de Janeiro: XXXVII Encontro da ANPAD.

- Magalhães, R. F. (2014). *Avaliação de desempenho: uma ferramenta para o desenvolvimento profissional*. Universidade do Minho - Instituto de Educação .
- Manson, N. (2006). Is operations research really research? *Operations Research Society of South Africa*, v. 22, n. 2, p. 155–180,.
- Parry, E., & Urwin, P. (2009). *Tapping into talent: Age factor and generation*. London: Institute of Personnel and Development.
- Pedro, S. R. (2015). *Modelação de processos para as principais áreas de Recursos Humanos*. NOVA Information Management School.
- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M., & Boswell, W. R. (2001). The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, 301-409.
- Rosa, M. V., & Arnoldi, M. A. (2007). *A entrevista na pesquisa qualitativa - mecanismos para validação dos resultados*. Belo Horizonte: autêntica.
- Schwarzrock, J., Junior, O. O., Varela, G. M., & Schoeffel, P. (s.d.). *Comparação de Ferramentas BPMN para Modelagem e Execução do Processo de Desenvolvimento de Software*. Brasil: Departamento de Engenharia de Software–Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).
- Silvério, Z. M. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas*. Lisboa: Instituto Superior de Gestão.
- Stuart-Kotze, R., & Dunn, C. (2008). *Who Are Your Best People?: How to find, measure and manage your top talent*. Financial Times/ Prentice Hall.
- Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. University of Minnesota.
- Vaishnavi, V., Kuechler, B., & Petter, S. (2019). *Design research in information systems*.
- Varajão, J. E. (2002). *Contributos para a melhoria do sucesso da adopção de tecnologias de informação e desenvolvimento de sistemas de informação nas organizações*. Universidade do Minho.
- Varajão, J., Pinto, J., Colomo-Palacios, R., & Amaral, L. (2012). Modelo para a avaliação do desempenho potencial dos gestores de sistemas de informação. *Interciencia –Journal of Science and Technology of the Americas*, 37,724-728.
- Weske, M. (2012). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Berlin: Springer.
- White, S. A. (2004). Introduction to BPMN.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: Amacom.

