



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**Jocasta Nicolau Macovele**

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo  
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de  
Gestão de Empresas

Orientada por

**Prof<sup>a</sup> Doutora Ana Teresa Oliveira**

Viana do Castelo, outubro de 2022.





Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)  
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**GESTÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS: DESENVOLVIMENTO DE UM  
GLOBAL DEVELOPMENT CYCLE NO SETOR ENERGÉTICO**

**Jocasta Nicolau Macovele**

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo  
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de  
Gestão de Empresas

Orientada por

**Prof<sup>a</sup> Doutora Ana Teresa Oliveira**

Viana do Castelo, outubro de 2022.



## Resumo

O presente trabalho teve como objetivo a apresentação do relatório de estágio de natureza curricular na área de Gestão e Retenção de Talentos, realizado no âmbito do Mestrado de Gestão das Organizações – Ramo Gestão de empresas, do Politécnico de Viana do Castelo.

Pretendia-se com base no tema proposto responder à seguinte questão: **Que práticas deve a empresa adotar para possibilitar uma mais eficaz gestão de talento?** São apresentados de seguida os objetivos de estágio:

- Efetuar um diagnóstico face às práticas de gestão de pessoas em curso na organização que possam ter impacto na gestão de talento dentro da organização;
- Fazer um diagnóstico das práticas de gestão de talento realizadas na empresa;
- Identificar as falhas existentes no modelo de gestão de talentos;
- Desenvolver um plano de ação de modo a identificar soluções para as falhas existentes no modelo de gestão de talentos;
- Desenvolver práticas de atração de talento.

A abordagem metodológica foi constituída por uma revisão de literatura de modo a conhecer as melhores práticas concernentes à gestão do talento dentro das empresas, bem como a análise da documentação interna disponibilizada. Os pontos de melhoria foram identificados quer através da análise aos processos inerentes à gestão de desempenho dos/as profissionais da empresa, descritos nos documentos facultados pela organização, quer pela revisão de literatura.

Com base no diagnóstico efetuado, foi desenhado o Modelo de Gestão Talentos integrado, tendo como ponto de partida a otimização do sistema de gestão do desempenho da empresa.

A proposta de modelo de Gestão de Talentos apresentada, passou pela criação e implementação de um Global Development Cycle, práticas de desenvolvimento de talento integradas no processo de gestão do desempenho da empresa. Propõe-se que a gestão de talento seja feita através da gestão integrada do desempenho dos colaboradores da empresa.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica de pessoas, Gestão do capital humano, Retenção de talento, Gestão de talento, talento.



## Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo presentar el informe de prácticas de carácter curricular en el área de Gestión y Retención del Talento, realizado en el ámbito de la Maestría en Gestión de Organizaciones - Rama de Gestión Empresarial, del Politécnico de Viana do Castelo.

Sobre la base del tema propuesto, se pretendía responder a la siguiente pregunta: **¿Qué prácticas debe adoptar la empresa para permitir una gestión más efectiva del talento?** Los objetivos de la pasantía se presentan a continuación:

- Hacer un diagnóstico contra las prácticas de gestión de las personas en curso en la organización que pueden tener un impacto en la gestión del talento dentro de la organización;
- Realizar un diagnóstico de las prácticas de gestión del talento realizadas en la empresa;
- Identificar las fallas existentes en el modelo de gestión del talento;
- Desarrollar un plan de acción para identificar soluciones a las fallas existentes en el modelo de gestión del talento;
- Desarrollar prácticas de atracción de talento.

El enfoque metodológico consistió en una revisión de la literatura con el fin de conocer las mejores prácticas en materia de gestión del talento dentro de las empresas, así como el análisis de la documentación interna disponible. Los puntos de mejora fueron identificados ya sea a través del análisis de los procesos inherentes a la gestión del desempeño de los profesionales de la empresa, descritos en los documentos proporcionados por la organización, o por la revisión de la literatura.

A partir del diagnóstico realizado, se diseñó el Modelo de Gestión del Talento integrado, teniendo como punto de partida la optimización del sistema de gestión del desempeño de la empresa.

El modelo de Gestión del Talento propuesto fue la creación e implementación de un Ciclo de Desarrollo Global, prácticas de desarrollo de talento integradas en el proceso de gestión del desempeño de la compañía. Se propone que la gestión del talento se realice a través de la gestión integrada del desempeño de los empleados de la empresa.

**Palabras clave:** Gestión estratégica de personas, Gestión del capital humano, Retención del talento, Gestión del talento, talento.





## Abstract

The present work aimed to present the internship report of a curricular nature in Management and Retention of Talents, carried out within the scope of the master's in organizational management - Business Management Branch, from the Polytechnic of Viana do Castelo.

Based on the proposed theme, it was intended to answer the following question: What practices should the company adopt to enable a more effective talent management? The internship objectives are presented below:

- Carry out a diagnosis of people management practices in progress in the organization that may have an impact on talent management within the organization.
- Make a diagnosis of the talent management practices carried out in the company.
- Identify existing flaws in the talent management model.
- Develop an action plan to identify solutions to existing flaws in the talent management model.
- Develop talent attraction practices.

The methodological approach consisted in the literature review in order to know and best practices concerning talent management within companies, as well as the analysis of the internal documentation available. The points for improvement were identified either through the analysis of the processes inherent to the performance management of the company's professionals, described in the documents provided by the organization, or by the literature review.

Based on the diagnosis made, the integrated Talent Management Model was designed, having as a starting point the optimization of the company's performance management system.

The Talent Management model proposal presented involved the creation and implementation of a Global Development Cycle, talent development practices integrated into the company's performance management process. It is proposed that talent management be carried out through the integrated performance management of the company's employees.

**Keywords:** Strategic people management, Human capital management, Talent retention, Talent management, talent.

## **Agradecimentos**

A realização deste estágio agregou em mim valores que certamente contribuíram para o meu crescimento a nível pessoal e profissional pois, permitiu o desenvolvimento e até mesmo a descoberta de competências e aptidões de valor em mim, perante os desafios enfrentados para a concretização do presente trabalho.

Gostaria de dedicar este capítulo á todas as pessoas que contribuíram de forma direta ou indireta para este grande marco, em especial à minha orientadora de estágio, Prof<sup>a</sup> Doutora Ana Teresa Oliveira pelo suporte e apoio que tem prestado deste o início do estágio até então e ao meu padrasto por ter me dado a oportunidade de me formar e por ser um verdadeiro pai para mim, aos quais gostaria de manifestar o meu apreço e imensa gratidão.

# Índice Geral

Índice de Figuras .....	xiii
Introdução.....	1
1. Enquadramento teórico-científico da Gestão de Talento.....	5
1.1    Conceito de Talento .....	5
1.2    Conceito de Competência .....	6
1.2.1    A Gestão de pessoas baseada em competências.....	7
1.3    Gestão de Talentos .....	7
1.4    Gestão do Ciclo de Talento.....	8
1.4.1    Atração de Talento .....	10
1.4.2    Retenção do Talento .....	11
1.4.3    Desenvolvimento do Talento.....	12
2. Boas práticas organizacionais de gestão do Talento: Apresentação de casos práticos .....	15
2.1    Caso BorgWarner: A implementação da cultura organizacional como acelerador de talento 16	
2.2    Caso Sonae: Conhecer para captar diversidade .....	20
2.3    Caso Institute for Transformational for Leadership: Talento promotor de Talento .....	25
3. ESTÁGIO.....	27
3.1    Princípios do sistema de gestão de desempenho na entidade acolhedora.....	28
3.2    Caraterísticas gerais do processo de Avaliação para os White collars .....	29
3.2.1    Requisitos de aplicação do processo de avaliação .....	29
3.2.2    Avaliação de desempenho a 90 graus .....	29
3.2.3    Periodicidade do Ciclo de gestão de desempenho.....	30
3.2.4    Intervenientes do processo de avaliação .....	30
3.2.5    Formação para os intervenientes do processo .....	31
3.2.6    Momentos do processo de avaliação para White collars.....	31
3.3    Processo de gestão de desempenho para os Blue collars .....	35
3.3.1    Requisitos de aplicação do processo de avaliação .....	35
3.3.2    Periodicidade do processo .....	35

3.3.3	Intervenientes do processo de avaliação .....	36
3.3.4	Forma de avaliação .....	36
3.3.5	Formação para os intervenientes do processo .....	36
3.3.6	Momentos do processo de avaliação dos Blue collars .....	36
3.4	Pontos de melhoria identificados no processo de gestão de desempenho da entidade acolhedora .....	39
3.5	Apresentação e fundamentação dos pontos gerais de melhoria no Sistema de Gestão de Desempenho da entidade acolhedora .....	40
3.6	Proposta de otimização do sistema de gestão de desempenho da entidade acolhedora	43
3.7	Desenho e implementação de soluções de melhoria.....	45
3.7.1	Etapas para a atualização do modelo de competências.....	45
3.7.2	Modelo exemplar: Perfil Individual de Competências-chave específicas do “Responsável da Produção” .....	46
3.7.3	Proposta de Perfil Individual de Competências Requeridas para a função “Responsável da Produção” .....	61
3.7.4	Proposta de identificação de gaps de competências através do modelo de competências .....	62
3.7.5	Proposta de um Modelo Integrado de Gestão de Talento: Global Development Cycle	63
3.7.6	Sistema de gestão de desempenho proposto: GLOBAL DEVELOPMENT CYCLE	70
3.7.7	Periodicidade do processo de avaliação de desempenho .....	72
3.7.8	Componentes da avaliação .....	78
3.7.9	Definição e avaliação dos objetivos (Avaliação quantitativa).....	79
3.7.10	Avaliação de competências (Avaliação qualitativa) .....	81
3.7.11	Avaliação de Potencial (Indicadores e escala da avaliação) .....	82
3.8	Matriz 9- Grid: classificação do talento.....	85
4.	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	89
	Referências Bibliográficas .....	92
	Anexos.....	95

# Índice de Figuras

Figura 1.Ciclo de gestão do Talento. ....	10
Figura 2.Princípios e valores da gestão de talentos da BorgWarner.....	17
Figura 3.Objetivos do sistema de gestão de desempenho na entidade acolhedora. ....	28
Figura 4.Ciclo de gestão de desempenho da entidade acolhedora para os white collars.....	32
Figura 5.Ciclo de gestão de desempenho da entidade acolhedora para os blue collars. ....	37
Figura 6 .Esquema representativo das fases para atualização do modelo de competências da entidade acolhedora. ....	45
Figura 7.Organograma de funções existentes no Departamento de Produção. ....	47
Figura 8.Esquema ilustrativo da definição de talento da entidade acolhedora. ....	63
Figura 9.Paradigmas atuais vs. Paradigma para o sistema proposto. ....	65
Figura 10.Princípios do modelo integrado de gestão de talento proposto. ....	67
Figura 11.Dimensões do modelo proposto de gestão do talento. ....	69
Figura 12.Etapas do GLOBAL DEVELOPMENT CYLCLE. ....	71
Figura 13.Periodicidade do processo de avaliação do talento. ....	73
Figura 14.Componentes da avaliação. ....	79
Figura 15.Esquema representativo da definição em “cascata” dos objetivos ....	80
Figura 16.Processo de cálculo da avaliação global de desempenho. ....	85
Figura 17.Escala de avaliação global de desempenho. ....	85
Figura 18.Matriz de talento humano de 9 caixas. ....	86



## Introdução

Atualmente, a gestão de talento constitui grande relevância para o setor empresarial na medida em que as empresas começam a consciencializar-se do impacto de ter uma gestão de talento devidamente estruturada e alinhada.

A gestão de talento pode influenciar os resultados da empresa para o alcance dos seus objetivos e metas, pelo que, existe uma necessidade de traçar uma boa estratégia de atração, retenção e desenvolvimento do talento dos colaboradores, a fim de obter uma vantagem competitiva no mercado. Tal importância tem se exacerbado pelo motivo de o capital humano apresentar-se como um dos grandes diferenciais dentro das organizações (Martins e Cruz, 2019).

O interesse pessoal sobre este tema reveste-se da propensão pela área de gestão de pessoas surgindo deste modo como uma oportunidade para a aquisição de novas competências e consolidação de conhecimentos adquiridos na disciplina de Recursos Humanos deste mesmo curso.

Um/a profissional com talento é aquele/a que está comprometido com a empresa para a qual trabalha e coloca em prática as suas capacidades para obter resultados diferenciadores no meio onde está inserido (Martins & Da Cruz, 2019). A definição de talento vai muito além do “saber fazer”

ou da inteligência. É, também, o comprometimento do colaborador com a organização e aplicação, por parte do mesmo, de seus conhecimentos e habilidades para a produtividade da organização (Martins & Da Cruz, 2019).

As organizações buscam trabalhadores talentosos e que possam se manter na empresa. Conforme o talento individual dos trabalhadores é aprimorado, a sua empregabilidade aumenta. Indivíduos talentosos geralmente são indivíduos empregáveis, todavia, a empregabilidade de um trabalhador não depende exclusivamente do seu talento (Nilsson & Ellstrom, 2012).

A entidade acolhedora na qual o estágio foi realizado, dada a sua dimensão e liderança no setor da energia, representa para o mercado um grande empregador, pelo que, com a crescente dinâmica do mercado, tem vindo a preocupar-se não tão somente com a sua marca de empregador (employer brand) como também no desenvolvimento e implementação de algumas das mais diversas práticas estratégicas para o desenvolvimento e a posterior retenção de pessoas que agreguem as competências chave para o alcance dos seus resultados desejáveis. Com o objetivo de tornar a sua gestão mais eficaz, a gestão do capital humano da empresa acolhedora apoia-se na ferramenta de avaliação de desempenho que representa uma ferramenta crucial de gestão e melhoria contínua das competências dos seus colaboradores, bem como para a recolha de outros elementos considerados fundamentais para melhoria do próprio sistema que influem no desempenho organizacional.

O estágio teve início a 12 de outubro de 2019 e seu término a 7 de fevereiro de 2020 desenvolveu-se sobre a supervisão da professora Doutora Ana Teresa Martins Ferreira de Oliveira, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG).

Os dois primeiros capítulos do presente trabalho foram dedicados a uma breve revisão de literatura, na qual foram apresentados os conceitos que envolvem o tema em questão, bem como a apresentação da aplicabilidade destes mesmos conceitos em algumas organizações da Península Ibérica.

Para além da conceção de um modelo de gestão de talentos, a apresentação dos processos de avaliação que constituem um manual de desempenho da empresa em questão (avaliação de desempenho para blue e white collar) desenvolvido no decorrer do estágio. Desta feita, o capítulo 3, mais precisamente as secções 3.1 a 3.3 que compõem o corpo do presente trabalho, foram dedicados à apresentação dos objetivos do atual sistema de desempenho da entidade acolhedora, aos princípios que sustentam este mesmo sistema, às características gerais do processo de avaliação de desempenho (requisitos de aplicação do processo de avaliação, periodicidade do ciclo de gestão de desempenho, intervenientes do processo de avaliação, forma de avaliação de desempenho e formação para os intervenientes do processo), ao processo de gestão dos blue collar (momentos do processo de avaliação) e ao processo de gestão dos white collar (momentos do processo de avaliação) respetivamente.

As restantes secções 3.4 a 3.7 foram dedicadas ao principal objetivo do presente trabalho, isto é, à identificação dos pontos de melhoria do processo de gestão de desempenho da empresa



acolhedora, apresentação dos pontos de melhoria deste mesmo processo, proposta de otimização do processo, desenho e implementação das soluções de melhoria, apresentação do ciclo de gestão de desempenho desenhado com base nos pontos de melhoria identificados na seção 10 e as conclusões do trabalho.



# 1. Enquadramento teórico-científico da Gestão de Talento

## 1.1 Conceito de Talento

Definir o que se entende por talento é um imperativo organizacional para que a clareza do escopo e a alocação efetiva de recursos sejam alcançadas (Turner & Kalman, 2014).

Todavia, qual seria a definição atribuída a este conceito de que tanto primamos nos dias de hoje? De acordo com Martins e Cruz (2019), o Talento transitou para uma dimensão maior dentro das organizações e equipas de trabalho e é referente àquele profissional que está comprometido com a empresa para a qual trabalha e que pelas suas competências, atitudes, conhecimentos e habilidades consegue alcançar resultados diferenciadores no meio em que se encontra inserido.

Martins e Cruz (2019, p.15) destacam ainda na sua obra, 5 elementos essenciais que definem Talento, são eles:

- A **paixão** que, habitualmente promove o comprometimento com a organização que o colaborador consegue desenvolver, derivado do valor que atribuído às funções que

desempenha e do impacto destas para que a empresa alcance resultados superiores e vantagem competitiva;

- A **orientação** ou **Visão** que traduz a capacidade de antecipação do colaborador, ou seja, de saber para onde vai;
- A **capacidade de alinhamento** que subentende que cada um dos profissionais de uma empresa esteja em alinhamento com a visão, missão, cultura e clima organizacional, o que simboliza a capacidade destes mesmos profissionais de alcançar objetivos ambiciosos e de promover inovação e uma visão estratégica.
- A **Contribuição** que corresponde à proposta de valor de um indivíduo para a empresa na qual se insere, de tal modo que a empresa tende a valorizá-lo distinguindo-o dos restantes colegas de trabalho.
- A **competência**, que é um conceito que será abordado com profundidade na próxima secção.

Efetivamente, a definição de talento vai muito além do “saber fazer” ou da inteligência de um profissional. É, também, o comprometimento do colaborador com a organização e aplicação, por parte do mesmo, de seus conhecimentos e habilidades para a produtividade da organização.

## 1.2 Conceito de Competência

A Competência, estando diretamente associada ao conceito de talento, é indubitavelmente, uma questão a ser abordada no presente trabalho com uma certa primazia. Define-se por Competência conhecimentos mensuráveis ou observáveis, habilidades e atributos comportamentais que permitem a um indivíduo desempenhar as suas funções com efetividade (Guan, 2015).

Camara (2017) designa competência como sendo o conjunto das qualidades e comportamentos profissionais que impulsionam conhecimentos técnicos de um colaborador e que o permitem ter capacidade de resolução de problemas, estimulando desempenhos profissionais de excelência alinhados com as estratégias organizacionais. Estes resultados só são possíveis de ser alcançados se existir um alinhamento entre o perfil do colaborador com a cultura organizacional, sendo essencial que o colaborador se sinta confortável e se identifique com esta mesma cultura organizacional e disponha de competências técnicas, de liderança e gestão que correspondam ao perfil da função que desempenha e coloque suas características pessoais, atitudes e comportamentos ao serviço da empresa.

A definição competência de Camara (2017) vai muito ao encontro do que descrevem Martins e Cruz (2019). De acordo com estes últimos, A Competência pressupõe a capacidade de um indivíduo de desempenhar uma determinada função na empresa na qual se insere, através dos conhecimentos, habilidades que vai desenvolvendo e adquirindo, bem como a capacidade de se projetar para o futuro, preparando-se para o desempenho de outras funções.

### 1.2.1 A Gestão de pessoas baseada em competências

O sucesso e a vantagem competitiva das organizações no mercado passaram a ser incontestavelmente sustentados pela qualidade do capital humano de que dispunham a partir dos anos 80 com o advento da era do conhecimento. Desta forma, a diligência das organizações passou a ser em atrair e reter os melhores profissionais e, para tal, era imprescindível definir que perfil de competências estes profissionais deveriam possuir indo ao encontro das necessidades e organizações. O capital humano tornou-se, portanto, o único ativo de diferenciação (Camara, 2017).

Uma Gestão de pessoas baseada em competências é plausível para melhoria da atração e retenção de talentos numa organização, trazendo benefícios tanto para a organização como para os colaboradores. Destes benefícios o Guia de gestão de Talentos baseado em Competências, Guan (2015), destaca os seguintes:

- **Benefícios para a organização:**
  - Aumenta a efetividade das contratações;
  - Fornece uma métrica consistente para avaliação de desempenho dos funcionários
  - Permite que a organização identifique estratégias apropriadas para desenvolver e reter funcionários;
  - Ajuda a avaliar os recursos atuais da força de trabalho contra os padrões do setor;
  - Melhora os resultados da organização através aprendizado e desenvolvimento.
- **Benefícios para a colaborador:**
  - Fornece aos funcionários uma compreensão clara dos conhecimentos, habilidades e comportamentos, atributos de que necessitam para desempenhar suas funções com efetividade e progresso dentro da organização;
  - Permite que a equipe identifique e necessidades de desenvolvimento de médio e de longo prazo;
  - Capacita equipe para melhor planeamento do desenvolvimento de carreira.

Todos os benefícios acima destacados culminam para a uma melhor produtividade, eficácia e satisfação dos funcionários bem como para o melhor alinhamento entre os valores fundamentais e o desempenho da organização (Guan, 2015).

## 1.3 Gestão de Talentos

Para Pinto (2020) a Gestão Talentos consiste em proporcionar aos colaboradores de uma empresa o melhor cenário para que estes possam desempenhar as suas atividades dentro dos cargos que ocupam.

Pinto (2020) afirma ainda que, a Gestão de Talentos preocupa-se com o colaborador numa perspectiva mais individual e estratégica e que a sua finalidade é criar planos funcionais, visando o desenvolvimento constante de cada profissional de acordo com as suas necessidades individuais, o que a distingue da gestão de pessoas que se preocupa em atender questões burocráticas e necessidades do quotidiano do trabalhador na empresa como como exemplo o pagamento de

salário, a definição de férias e etc. Esta abordagem de Pinto (2020), reforça a ideia de Cunha et al. (2015) de que, contrariamente aos modelos tradicionais de Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Talento centra-se unicamente nos membros da organização e na forma como estão organizados como também se centra em todas as pessoas existentes no mercado, potencialmente empregáveis com capacidade de evoluir ou implementar novas estratégias de negócios. Desta forma, a estratégia de negócio alinha-se à estratégia de Recursos humanos e não o contrário passando-se a uma otimização da Gestão de Gestão de Pessoas (Pinto, 2020).

Ricketts (2016), por sua vez, defende que a Gestão de Talentos impulsiona resultados de sucesso nas organizações quando os seus líderes aplicam os dados certos para alinhar estratégias de negócios com as estratégias de gestão de pessoas.

Por ora, apresenta-se o conceito de Gestão de Talentos na visão de Henriques (2019), o qual afirma que, contrariamente ao planeamento de recursos humanos que revela uma abordagem mais quantitativa, ou seja, preocupando apenas com a quantidade certa de colaboradores para satisfazer as necessidades da empresa, a Gestão de Talentos traz uma abordagem mais qualitativa, dando enfoque essencialmente para a disposição das pessoas adequadas, para que, quando necessário, estas assumirem funções na organização, gerindo desta forma a sua preparação e desenvolvimento contínuo e antecipando necessidades futuras. Porém, esta gestão deve ser inclusiva, ou seja, a organização deve incluir todos os colaboradores da empresa de forma não desmobilizar os restantes colaboradores, caso esta seja restrita a indivíduos com potencial elevado.

Depreende-se desta forma que, fazer uma boa Gestão de Talentos não é tão somente voltar-se para os indivíduos com potencial elevado, não obstante, é também saber identificar as necessidades de desenvolvimento e traçar planos de ação que visam suprir estas mesmas necessidades para os demais indivíduos que fazem parte da organização.

## **1.4 Gestão do Ciclo de Talento**

Antes mesmo de se planear o que quer que seja, devem ser levantadas algumas questões pertinentes que permitem que a empresa tenha um posicionamento estratégico, tais como: em que setor a empresa se encontra e qual é o seu posicionamento no mercado (empresa crescimento ou decrescimento), quais são os concorrentes e principais clientes da empresa, qual os objetivos estratégicos se ser alcançados, qual é a cultura organizacional, missão, visão e valores, o que a empresa pretende alcançar no futuro e quais são os fatores críticos de sucesso (Martins & Cruz, 2019).

Visto que, o sucesso das organizações é garantido pelo seu capital humano, é importante que a empresa trace uma estratégia adequada para atrair, reter e desenvolver este mesmo capital.

Esta secção, irá debruçar-se sobre a gestão do ciclo de Talento que, na qual, Henriques (2019) referencia nove elementos considerados essenciais, nomeadamente:

- **Planeamento do Talento:** consiste na definição da qualidade e quantidade de talentos de que a organização necessita para satisfazer as necessidades quer em termos imediatos, que em termos futuros. Este processo conduz ao desenvolvimento de práticas e políticas de atração e retenção de talentos.
- **Recrutamento:** conjunto de programas que visam promover a aquisição de talentos para a organização, tanto internamente, como externamente, alinhados com os resultados do planeamento de talentos.
- **Identificação de Talentos:** processo que culmina na identificação de pessoas a incluir no pool de talentos de forma a serem desenvolvidas programas específicos de formação, desenvolvimento e planeamento de carreira. Este processo deve ser inclusivo, ou seja, deve incluir todos os membros da organização e deve ser gerado tendo como base os sistemas de avaliação de desempenho e potencial.
- **Gestão da relação de Talentos:** consiste na instauração de relacionamentos afetivos com as pessoas, no contexto das funções e responsabilidades de trabalho de forma a assegurar o comprometimento com tanto com a pessoa como com a organização.
- **Retenção de Talentos:** processo através do qual se desenvolvem programas e políticas que visam assegurar a permanência dos talentos dentro da organização como indivíduos comprometidos e alinhados com esta e com seus valores e objetivos.
- **Gestão de carreiras:** proporciona aos colaboradores oportunidades de progressão e desenvolvimento das suas competências dentro da organização com os desafios de trabalho, de forma a satisfazer as necessidades da organização e aspirações individuais dos trabalhadores.
- **Gestão da sucessão:** tem como objetivo, garantir que a organização disponha de gestores e técnicos que assegurem as suas necessidades de negócio futuras e, de forma inclusiva, a organização deve incluir não só posições de gestão, mas também todos os seus membros, principalmente aqueles que desempenham funções-chave.

Isto é, funções que, segundo (Cunha et al., 2015) se fazendo pequenas alterações geram diferenças significativas para a estratégia e valor da organização, como por exemplo os técnicos que garantem um bom ambiente de trabalho.

- **Pipeline de talentos:** confere às práticas de aquisição, de desenvolvimento de talentos e planeamento de carreira de forma a assegurar o fluxo de talentos necessários para criar um pool de talentos.
- **Pool de talentos:** são os recursos de talentos disponíveis para a organização.

Numa visão mais simplista Martins e Cruz (2019) traduzem a Gestão do Ciclo de Talentos em quatro pilares centrais: a Atração do Talento que procura uma imagem no mercado ligada a uma cultura de desenvolvimento, a Retenção do Talento que acarreta uma especial atenção por parte das organizações pois, uma falha poderá significar elevados custos em novos processos de

atração e desenvolvimento do Talento, como sistemas de recompensa, a promoção e desenvolvimento de carreira, a motivação e satisfação do trabalhador, o Desenvolvimento do talento que consiste no desenvolvimento de planos de ação focados no desenvolvimento contínuo e adequado do trabalhador ao negócio e acrescenta ainda o Gig economy e smartsourcing que consiste, essencialmente, em apostar em colaboradores pontuais e temporários, aproveitando o talento destes mesmos sem ter que investir no seu desenvolvimento. Estes colaboradores possibilitam que a empresa disponha de trabalhadores mais focados e dedicados com menores custos.

É importante frisar que, embora Martins e Cruz (2019) traduzam a Gestão do Ciclo de Talentos em apenas quatro pilares centrais (Atração do Talento, Retenção do Talento, Desenvolvimento do talento e Gig economy e smartsourcing) os elementos da Gestão do ciclo de Talentos desatados por Henriques (2019) como integrantes deste processo, previamente apresentados neste secção, constituem práticas integrantes das três dimensões do Ciclo de Talentos apresentados por Martins e Cruz (2019), como ilustra a Figura 1.

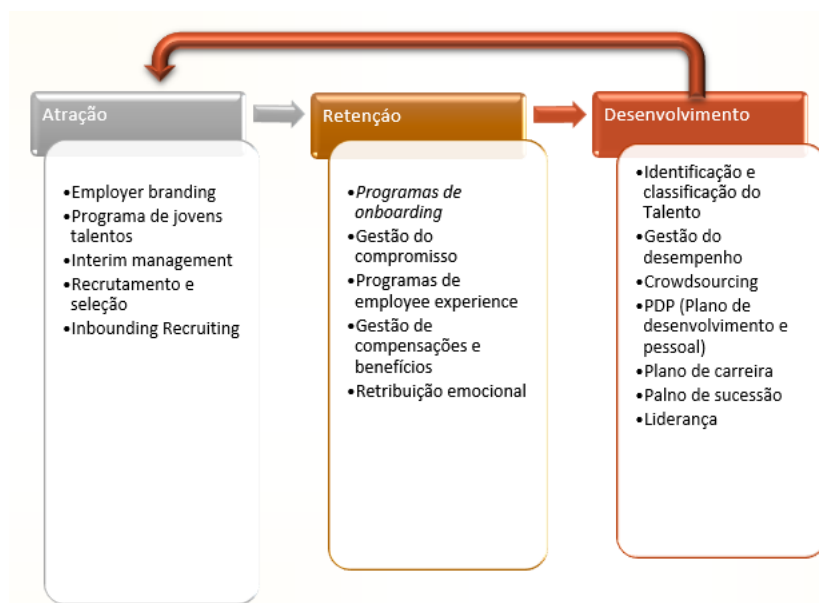


Figura 1.Ciclo de gestão do Talento.  
Fonte: Adaptado de Martins e Cruz (2019).

A secção seguinte, debruçar-se-á, deste modo, sobre as três dimensões do ciclo de talento acima descritas sob a perspetiva de Martins e Cruz (2019).

#### 1.4.1 Atração de Talento

Martins e Cruz (2019) apresentam a Atração de Talento como sendo a primeira dimensão do ciclo de gestão d Talento, constituindo a primeira etapa do processo de seleção e, sublinham ainda que, é nesta fase onde a imagem das organizações que pretendem atrair Talentos tem maior relevância, pois, a capacidade de as organizações atraírem talento depende de como elas são vistas pelos



potenciais candidatos. De modo que, os potenciais candidatos procuram identificar se as organizações que estão interessadas no seu Talento são bons locais para se trabalhar, daí a importância do desenvolvimento de estratégias de promoção da imagem institucional, tornando-as apelativas no mercado de trabalho em que estão inseridas.

Nesta dimensão, Martins e Cruz (2019), para além do recrutamento e seleção, incluem conceitos como:

- **Employer branding:** é, essencialmente, uma estratégia que procura apoiar a construção de uma marca no mercado, de modo a alcançar uma imagem que capta e atrai os melhores talentos disponíveis no mercado, passando uma imagem de bom empregador. Esta tem o potencial de reduzir até 50% dos custos de contratações e até 28% da rotatividade dos colaboradores.
- **Programas de jovens Talento:** tem como foco os jovens detentores de talento, visando identificá-los e atraí-los, prevendo um desenvolvimento interno entendido como sendo um investimento a médio e longo prazo, investimento este que, na realidade, nem sempre se tem um retorno notável a curto prazo devido a inexperiência ou pouca experiência de trabalho por parte dos jovens. Portanto, é imperioso que se dê devido acompanhamento aos jovens recém-admitidos bem como aos seus líderes, por estes últimos constituírem modelos de referência para eles.
- **Interim management:** este conceito remete-nos a um outro, o **Interim manager**, que é essencialmente aquele que oferece seus serviços especificamente para uma determinada missão, por um período previamente estabelecido com objetivos específicos e pré-determinados com por exemplo, a internacionalização da organização.
- **Inbound recruiting:** é, fundamentalmente, ter um *site* institucional onde contém informações, de forma destacada, sobre a missão, visão e valores, modo de funcionamento e sobre a proposta de valor para os potenciais candidatos.

#### 1.4.2 Retenção do Talento

Esta, constitui a segunda dimensão do ciclo de Gestão do Talento. É a fase que sucede atração de Talentos e nela que encontramos os seguintes conceitos trazidos por Martins e Cruz (2019), que constituem facilitadores de retenção:

- **Gestão do compromisso:** consiste num plano contínuo que englobam um conjunto de ações que promovem o compromisso dos colaboradores com a organização,
- **Programas de onboarding:** consistem em ações de acolhimento do novo colaborador, mediante as quais este adquire conhecimentos, habilidades e competências necessárias para o exercício das suas funções e efetiva integração na empresa, permitindo desta forma uma maior conexão do colaborador com a cultura organizacional, a estratégia corporativa e os seus colegas de trabalho.

- **Job shadowing:** consiste no acompanhamento do novo colaborador por um especialista numa fase inicial, de modo que este aprenda e observe com o seu trabalho diário.
- **Employee experience:** estratégia que consiste, essencialmente, em proporcionar ao colaborador momentos únicos e memoráveis de modo que desenvolvam o sentido de pertença à organização onde estiver inserido.
- **Gestão de compensações e benefícios:** visa a construção de sistemas retributivos variáveis, com o objetivo de estimular a motivação do trabalhador e, conseqüentemente aumentar a sua produtividade., como por exemplo (cuidado e bem-estar das pessoas).
- **Retribuição emocional:** nos dias de hoje, um colaborador aprecia, para além do salário, elementos que têm influência noutras dimensões da sua vida, como por exemplo a conciliação da vida pessoal com a profissional, esta estratégia consiste em oferecer ao colaborador um pacote de benefícios sociais flexível como programas de mobilidade, vales de formação, seguro de saúde. entre outros.

Para M. Pinto (2021), reter pessoas que são acomodadas e/ou que não tenham uma perspetiva de crescimento na carreira acaba não sendo tão desafiador quanto retermos um profissional com desempenho elevado e que são apetecíveis para as empresas concorrentes.

Zanda (2018), atenta para a mudança do problema da motivação na sociedade ocidental. Uma vez que as necessidades fisiológicas e de segurança são geralmente satisfeitas, as motivações emergentes são sociais, voltados para a autoestima e respeito. Se essas necessidades não forem atendidas no trabalho por meio de reestruturação organizacional e mudança de processos de tomada de decisão e controle, haverá inevitavelmente o desenvolvimento da insatisfação dos funcionários e o declínio da eficiência.

### 1.4.3 Desenvolvimento do Talento

Esta é uma das prioridades nas organizações que consiste na implementação de práticas que visam assegurar que as pessoas adquiram melhor os seus conhecimentos e competências de modo a estarem sempre preparadas para os desafios que empresa enfrenta.

É nesta dimensão onde também se enquadra o processo de **Gestão do desempenho** que, segundo Martins e Cruz (2019) é uma importante fonte de informação para a classificação do talento e tomadas de decisões desenvolvimento do capital humano e permitem:

- Averiguar o que se faz (objetivos) e como se faz (competências);
- Orientar os esforços dos colaboradores no sentido alcançar os objetivos organizacionais comuns;
- Melhorar a comunicação entre colaborador e superior hierárquico;
- Contruir um sistema participativo e conseguir o melhor de cada pessoa;

Henriques (2019), por sua vez, refere que a gestão de desempenho parte da identificação dos objetivos estratégicos que a organização cumprir para ganhar vantagem competitiva no mercado,

e da tradição concreta das ações e funções a serem asseguradas pelos diversos departamentos da organização, e acrescenta ainda que este processo passa por:

- **Identificar os níveis de desempenho** esperados de cada unidade, colaborador e equipa;
- Encorajar melhores desempenhos por parte das equipas e dos colaboradores;
- **Medir e avaliar o desempenho** tanto individual do colaborador como a sua contribuição para o bom desempenho das equipas e das unidades organizacionais.
- Passar **feedback** necessário sobre o desempenho do colaborador, reconhecimento e realçar de evidenciar de forma positivos as suas necessidades de melhoria;
- Dar apoio aos colaboradores no desempenho de suas funções;
- **Recompensar** os desempenhos os bons desempenhos e aplicar medidas corretivas para os desvios negativos.

Henriques (2019) reforça a importância da **Liderança** neste processo de gestão do desempenho e refere que a influência contínua do gestor direto sobre cada membro da sua equipe é determinante, através da fixação de metas, definição de expectativas, orientando e encorajando a participação, removendo os empecilhos que coloquem em causa o desempenho dos colaboradores ou da equipa, avaliando o desempenho, reconhecendo os esforços e traçando, juntamente com o colaborador, novas ações de melhoria.

Para além dos conceitos **Identificação do Talento**, **Plano de carreira** e **Plano de sucessão**, trazem três novos conceitos a serem referidos, são eles:

- **Crowdsourcing**: são sistemas que consistem na recolha contínua de dados sobre performances de pessoas e equipas, permitindo obter melhores informações. Portanto, a utilização deste conceito implica que todos os integrantes da gestão do de desempenho tenham acesso fácil e momentâneo de informações, avaliações e feedback de forma rotineira numa ferramenta de fácil acesso como por exemplo, um *smartphone*, tornado possível, posteriormente, recompilar a toda a informação e obter dados globais ou anuais para a realização das avaliações de performance e dados para a identificação e classificação do talento.
- **PDP (plano de desenvolvimento pessoal)**: dirigidos àqueles colaboradores sobre os quais se tem uma expectativa de permanência na organização e são, muitas vezes associados a planos de carreira, no entanto, Martins e Cruz (2019) alertam ainda o fato de, pelo futuro da organização ser VUCA (volátil, Incerto, complexo e ambíguo), de modo a não criar falsas expectativas aos colaboradores, é mais seguro e apropriado falar de Planos de desenvolvimento pessoal. Estes planos podem englobar vários elementos, dependendo dos objetivos de cada plano e recursos disponíveis, como **formação**, **mentoring** (tutoria onde o profissional, mais experiente partilha com o profissional menos experiente conhecimentos no sentido de dar orientação para o desenvolvimento da sua carreira), etc.



## **2. Boas práticas organizacionais de gestão do Talento: Apresentação de casos práticos**

Nesta secção serão apresentados alguns casos reais da aplicação dos conceitos abordados anteriormente sobre Gestão de talento em algumas organizações da Península Ibérica retratados por Martins e Cruz (2019), mais concretamente: a empresa BorgWarner, Colep, Sonae e Institute for Transformational Leadership (IFTL).

É importante frisar que, o estudo dos modelos de gestão de Talentos destas empresas que serão de seguida apresentadas, serviram de inspiração para a conceção do modelo de Gestão de Talentos que constitui parte empírica do presente trabalho.

## **2.1 Caso BorgWarner: A implementação da cultura organizacional como acelerador de talento**

A BorgWarner começa por referir a sua cultura e valores, pois são, precisamente a cultura e os valores que influenciam diretamente comportamentos, hábitos, o modo como operam, o modo como interagem e o modo como vão sendo criadas as oportunidades de desenvolvimento. É a cultura e os valores que os leva a trabalhar num clima de inclusão e envolvimento, abertura e confiança (Silva, 2019).

O sistema de gestão de talento da BorgWarner está assente nas três dimensões do ciclo de gestão de talentos, a atração, a retenção e o desenvolvimento. Porém, quando olhamos para o seu modelo, a atração não é a fase por onde se inicia o ciclo, como observamos nos modelos tradicionais.

Na BorgWarner, o início da ação está para aqueles já fazem parte da organização, criando condições e oportunidades para o desenvolvimento dos mesmos e, a partir daí, a atração e retenção são consequências naturais dessa estratégia. Isto justifica-se pelo fato de quem está feliz e tem oportunidades de crescer e de se desenvolver e é reconhecido e confortado vai, naturalmente, querer permanecer e poder para passar uma boa da imagem para os que estão fora da organização, assegurando assim a retenção e a atração (Silva, 2019).

A gestão talento da BorgWarner, designada como processo global de desenvolvimento do talento tem como finalidade identificar pessoas detentoras de competências e potencial de modo a prepará-las para posições-chave de liderança no futuro.

A processo de gestão de gestão de talento da BorgWarner assenta em alguns princípios ou crenças que servem de alicerces para todo o processo de ações inerentes, tal como ilustra a figura 2.



Figura 2.Princípios e valores da gestão de talentos da BorgWarner.  
Fonte: Adaptado de Adaptado de Silva (2019)

O sistema global de desenvolvimento do talento pressupõe uma avaliação contínua das competências dos líderes atuais a todos os níveis e é um processo assente em três passos fundamentais. É **contínuo**, tendo um ciclo de revisitação formal anual no qual é discutido o desempenho, as competências, o potencial e as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores da empresa.

Na BorgWarner, existem cinco etapas essenciais que visam conhecer os talentos existentes na organização, gerir o desenvolvimento e movimento dos seus colaboradores. Este processo, pode designar-se como a **fase de planeamento da gestão de talento que antecede as fases de atração, retenção e desenvolvimento que compreende o ciclo de gestão e talento** e, é nesta fase onde assenta toda a riqueza da gestão de talento da BorgWarner. São elas: a Revisão da organização ou simpósio de talento, Mesa-redonda da unidade de negócios, as Revisões pelos líderes de cada unidade de negócios, Revisões de talento específicas para países e as Revisões pelos líderes de cada unidade de negócios (Silva, 2019).

A Tabela 1, sintetiza as ferramentas de apoio à gestão de Talentos na BorgWarner.

Tabela 1.Ferramentas de suporte à gestão de Talentos da BorgWarner.

Ferramenta de suporte à gestão de talento	Descrição da ferramenta	Objetivos a alcançar com a ferramenta	Ferramentas-chave de apoio às ferramentas de suporte
	Ferramenta digital de gestão de desempenho, gestão do desenvolvimento, <i>feedback</i> para	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Alinhar o trabalho de cada pessoa com os objetivos de negócio</li> <li>2.Identificar as competências mais</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Perfil de competências das pessoas <b>vs</b> Perfil de competências desejado pela organização.</li> <li>2.Avaliação do potencial</li> </ol>

<b>Sistema de gestão de talento</b>	melhoria e gestão do perfil profissional. Assegura a transferência e partilha de informação e garante que ninguém seja deixado de fora da discussão e análise.	importantes para cada função.  3. Avaliar o desempenho dos colaboradores para criar planos de desenvolvimento individuais.	3. Oportunidades de carreira que se avizinham ou que fazem sentido para o desenvolvimento da pessoa  4. Plano de sucessão (criado em conjunto com os planos individuais de desenvolvimento, usado para identificação de líderes para o futuro)
<b>Sistemas e peças-chave: Diretores globais de talento</b>	Consolidação, organização e partilha da informação	Consolidar e organizar informações e transmitir aos diversos pontos da organização, ligando todas as áreas, fazendo acontecer os planos de desenvolvimento.	

Fonte: Adaptado de Silva (2019)

### Processo de gestão de talento

Mais do que um processo de gestão de talentos, este é um processo de ajuste das pessoas à organização que passa por quatro momentos, **avaliação, calibração, planos desenvolvimento e revisão contínua**.

A tabela 2 faz a descrição de cada um desses momentos.

Tabela 2. Momentos do ciclo de gestão de talentos da BorgWarner.

	<b>Momentos do processo</b>			
	Avaliação	Calibração	Planos de desenvolvimento	Revisão contínua
<b>People Development Cycle</b>	<p>Análise dos colaboradores de cada equipa a nível de:</p> <p>1. Desempenho e seu Potencial</p> <p>2. Potencial de carreira</p> <p>3. Preparação ou não para assumir novas posições.</p>	<p>1. Comparação das funções que os colaboradores poderão desempenhar no futuro com todos os que estão no mesmo plano de sucessão e recolhendo a opinião de vários interlocutores.</p> <p>2. Desenho dos planos de ação para implementação de medidas na ausência de ajustamento do colaborador às expectativas e necessidades da organização (abordagem personalizada apoiada em ferramentas e processos como <i>mentory</i>, processos de feedback honesto e específico, alteração de funções ou de responsabilidades, etc</p>	<p>Identificação das oportunidades de crescimento e desenvolvimento de cada colaborador tanto a nível de:</p> <p>1. Treino</p> <p>2. formação</p> <p>3. <i>Coaching</i> e <i>mentoring</i></p> <p>4. Implementação de projetos</p> <p>5. Participação em equipas distintas daquelas que trabalha habitualmente, destacamentos de curto e longo prazo, etc.</p>	<p>1. Revisão do processo feita por todos os gestores, que conversam com os seus colaboradores sobre a implementação dos planos de desenvolvimento.</p>



Fonte: Adaptado de Silva (2019)

**Principais estratégias de gestão de talento e suas ferramentas de suporte**

A tabela 4 apresenta as Principais Estratégias de Desenvolvimento de Talento e/ou as suas ferramentas de suporte, adotadas pela Colep como reforço da gestão do talento interno, tanto na vertente global quanto nas carreiras de especialização técnica, críticas para o sucesso do seu negócio.

Tabela 3. Ferramentas de apoio à gestão de Talento da Colep.

Ferramenta de suporte à gestão de talento	Descrição da ferramenta	Objetivos a alcançar com a ferramenta	Ferramentas-chave de apoio às ferramentas de suporte
<b>People Development Cycle</b>	Ferramenta digital de gestão de desempenho e desenvolvimento, para a identificação de e desenvolvimento de talento, gestão de carreiras com outputs sólidos aplicados à estratégia de recrutamento e seleção, às medidas de <i>engagement</i> organizacional e à cultura de liderança do Grupo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliar as competências individuais e o desempenho anual dos colaboradores para medir o seu contributo a curto prazo para os objetivos estratégicos da organização.</li> <li>2. Obter informação necessária para a gestão corporativa de carreiras, bem como o alinhamento estratégico do plano de desenvolvimento de talento e liderança da organização.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliação de competências individuais e o desempenho anual face aos objetivos individuais e coletivos que orientam as ações de cada colaborador</li> <li>2. Áreas de desenvolvimento de carreira (nas vertentes consideradas mais importantes pelo colaborador, para criar planos de evolução do talento).</li> <li>3. Mobilidade internacional (o colaborador manifesta o seu interesse e disponibilidade para outras geografias do Grupo)</li> <li>4. Potenciais sucessores (o colaborador identifica e justifica os sucessores que para a sua função sobre assume o papel de <i>coaching</i>)</li> </ol>
<b>Metodologia EGOS Maps</b>	Modelo de personalidade com sólidas bases de psicologia, biologia, sociologia, e gestão de empresas incorporado nos processos de avaliação de perfis individuais e na orientação dos seus planos de desenvolvimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enriquecer o conhecimento que a organização (recursos humanos, manager e colaboradores) das suas equipas.</li> <li>2. Melhorar o potencial <i>fit</i> e entre funções e/ou desafios internos a incorporar no plano individual de cada colaborador, por forma a proporcionar a sua evolução de carreira e a eficácia organizacional que a empresa ambiciona no dia a dia.</li> </ol>	

<p><b>Programa corporativo de gestão do conhecimento e desenvolvimento de competências:</b></p> <p><b><i>Colep Academy</i></b></p>	<p>Universidade corporativa do Grupo desenhada estrategicamente pela e para a <i>Colep</i>, em parceria com a Porto Business <i>School</i>, para auxiliar a organização a alcançar os seus objetivos promovendo a aprendizagem e o conhecimento individual e organizacional</p>	<p>Desenvolver e agilizar a mudança evolutiva dos colaboradores participantes, nomeadamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potenciar a excelência dos processos industriais e do <i>supply chain</i> da organização.</li> <li>2. Reforçar o mindset e o comportamento multicultural exigido.</li> <li>3. Aumentar constantemente a responsabilidade e a vontade de fazer mais e melhor.</li> </ol>	<p>Programas executivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Design Academy</i></li> <li>2. <i>Leading the Future</i></li> <li>3. <i>Managing the Future</i></li> <li>4. <i>Finance Fundamentals</i></li> </ol>
--	---	--	--

Fonte: Adaptado de Roda (2019)

## 2.2 Caso Sonae: Conhecer para captar diversidade

A estratégia de Gestão de Talento é desenhada na Sonae com base na definição interna de Talento. O talento é definido por como os resultados de dois vetores: *drive* e *expertise*. A dimensão *drive* é entendida, como sendo o conjunto de valores, interesses e atitudes que influi na energia, compromisso e motivação que os colaboradores demonstram. *Expertise*, por sua vez, está voltada para o conjunto de competências e conhecimentos que influenciam no destaque de uma pessoa como especialista de determinada área (Cadilhe e Vicente, 2019).

## Modelo de Gestão do Talento

Tabela 4. Fases do processo da gestão de Talento da Sonae.

Fases do processo de Gestão de Talento		
,Modelo de gestão de Talento	1.Planeamento	
	Análise previsional das competências e talentos a prover, em qualidade e quantidade, através de um match entre a <i>demand</i> e a <i>supply</i> interna.	
	2.Recrutamento	
	Recrutamento Interno	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A política da empresa privilegia a captação interna, porém, quando esta não é possível, recorre ao mercado externo.</li> <li>▪ Acreditando na mobilidade interna como meio crucial para o desenvolvimento de competências, aposta na formação e no desenvolvimento pessoal e profissional de modo a potenciar a empregabilidade interna e enriquecer a seu pool de talento.</li> <li>▪ A filosofia da mobilidade de interna foi inspirada no movimento da Grand Tour, onde dois pressupostos essenciais vigoram:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Não é o destino ou a posição que contam, mas sim o percurso, isto é a mobilidade baseada na evolução e na aprendizagem ao longo dos vários movimentos, permite à Sonae propagar a sua cultura de curiosidade, sem comprometer a especialização assegurando que não haja desadequação do talento às necessidades da empresa.</li> <li>○ A viagem deve ser feita por <i>fast-trackers</i> e bons cicerones, isto é, identificar, reconhecer e aplicar os talentos daqueles que são capazes de aprender com rapidez, bem como identificar líderes diferenciadores capazes de ensinar e acompanhar esses talentos.</li> </ul> </li> <li>▪ Como forma de materializar essa filosofia de mobilidade interna, a Sonae implementou o que internamente são chamados de mercados de mobilidade onde:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ As necessidades de talento e competências são cruzadas com o interesse de mobilidade manifestada por um pool de colaboradores.</li> <li>○ São desenhadas soluções de <i>win-win</i> para as partes interessadas.</li> </ul> </li> </ul>	
	Recrutamento Externo	
	1ºFase Conhecer: Conhecimento profundo da competência e perfil a captar culminando na definição de um perfil target	2ºFase Mapear: Mapeamento e sourcing dos talentos no mercado, tendo por base estratégias muito direcionadas e suportadas em diferentes cais, Key-people e iniciativas.
	3ºFase Aproximar: Aproximação do talento tendo como base as modalidades anteriormente definidas.	4ºFase Conectar: Definição e entrega de uma proposta de valor segmentada às preferências e necessidades dos talentos a fim de conectá-los na Sonae através da colaboração nas suas academias corporativas, participação em fóruns internos e/projetos, consultoria ou recrutamento.
	3. Identificar e conhecer o Talento	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecer as necessidades das empresas, definindo as competências core e Perspetiva de duplo sentido:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ críticas a captar, bem como qual o seu entendimento granular das mesmas.</li> <li>○ Conhecer o seu target e os vários segmentos de talento, o que permite uma implementação de estratégias customizadas aos vários <i>targets</i> a captar.</li> </ul> </li> </ul>	
<p>Conhecimento do Talento Interno</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De modo a conhecer o Talento interno a empresa procura regularmente conhecer a opiniões, perceções e preferências dos colaboradores, nos seus vários segmentos.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementação de diagnóstico para aferir o nível <b>de satisfação e <i>engagement</i> e <i>perceções</i></b> face as dimensões relacionadas com o contexto do trabalho (<i>Our Identity, Growth, Job, People, and Wellness</i>)</li> </ul>	
<p><b>Dimensões relacionados ao trabalho</b></p>	<p><b>Relação com o trabalho</b></p>
<p><b><i>Our Identity:</i></b></p>	<p>Aferir as Perceções dos colaboradores sobre a cultura e valores da empresa, o seu nível de identificação com os mesmos e de adesão.</p>
<p><b><i>Our Growth:</i></b></p>	<p>Compreender as perceções dos colaboradores sobre oportunidades de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional.</p>
<p><b><i>Our Job:</i></b></p>	<p>Compreender os aspetos relacionados à função e responsabilidades de cada colaborador, conhecimentos e competências necessárias, nível de autonomia, desafio e entusiasmo.</p>
<p><b><i>Our People:</i></b></p>	<p>Opinião dos colaboradores relativo às diferentes relações interpessoais no trabalho, clima de confiança, cooperação e respeito vivenciado.</p>
<p><b><i>Our Wellness:</i></b></p>	<p>Aferir o nível de bem-estar físico e psicológico dos colabores.</p>
<p>Conhecimento do Talento Externo</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tirar o máximo partido possível da informação e conhecimento adquirido do <i>sourcing</i>, recrutamento e seleção.</li> </ul>	
<p>4.Desenvolvimento do Talento</p>	

### O talento Sênior como catalisador de conhecimento

Assumir a geração sênior como uma realidade presente no contexto da organizacional onde a vida profissional ativa se amplia. A importação atribuída a esta geração materializa-se no **projeto Advantage**

Etapas do modelo <i>Advantage</i>	
1. Identificar, reconhecer e avaliar as práticas internas e recolha de informação e indicadores de gestão de pessoas.	2. Identificação de boas práticas noutras organizações nacionais e internacionais.
3. Orientação para o futuro de forma a sistematizar uma visão partilhada acerca das políticas e práticas de gestão de idade	4. Desenho das ações futuras para potenciar e tirar partido da estrutura etária das organizações.

#### Outras iniciativas para este segmento:

- Desenho de soluções de mobilidade interna e recrutamento.
- Implementação de dinâmicas de comunicação interna mais *age-friendly*.
- Capitalização da experiência através de criação de *pools* de formadores.
- Design de fardas *age-friendly*.
- Implementação de *horários reduzidos*.

### Exploração do potencial das diferentes gerações

#### A descoberta dos *millennials*- Programas de captação de jovens

- Adquisição do conhecimento sobre estes segmentos por vias de estudos e tendências divulgados por entidades e empresas de destaque.
- Aposta estabelecimento de estratégia, parcerias e iniciativas de modo a acompanhar o ciclo de vida do estudante até à sua entrada no mercado de trabalho (através da **Sonae Academy**).
- **Estágios profissionais: Programa contato:** programa de destaque que visa a estabelecer contato com os *trainee*, desde a fase inicial de desafio à participação no programa até à sua integração no Grupo.
- **Estágios curriculares: Call 4 Solutions**
- **Estágios de Verão: Call 4 Summer**
- **Programas de orientação vocacional em contexto** real de trabalho (voltados para jovens do secundário): **Sonae Summer experiences**.

Fonte: Adaptado de Cadilhe e Vicente (2019).

## Ferramentas de Suporte

Tabela 5. Ferramentas de suporte à gestão do Talento da Sonae.

Ferramenta de suporte à Gestão de Talento	Descrição da ferramenta	Objetivos a alcançar com a ferramenta	Ferramentas-chave de apoio às ferramentas de suporte
<b><i>Diagnóstico de clima Social</i></b>	Diagnóstico realizado aos colaboradores, implementado em parceria com uma entidade externa.	1. Aferir o nível de satisfação e <i>engagement dos colaboradores, assim como as perceções face a temas relacionados com o trabalho.</i>	<p>Identificação, reconhecimento e avaliação das práticas internas e recolha de informação e indicadores de gestão de pessoas.</p> <p>Identificação de boas práticas noutras organizações nacionais e internacionais.</p> <p>Orientação para o futuro de forma a sistematizar uma visão partilhada acerca das políticas e práticas de gestão de idade.</p> <p>Desenho das ações futuras para potenciar e tirar partido da estrutura etária das organizações.</p>
<b><i>Modelo Advantage</i></b>	Projeto resultante de uma parceria entre a Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto e o IUL Global do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa.	1. Apoiar empresas no desenvolvimento e implementação de uma gestão potenciadora da diversidade etária através da resposta às alterações demográficas e à capitalização do potencial de cooperação entre colaboradores de diferentes faixas etárias.	

<b>Programas de Captação de Talento jovem</b>	Iniciativas que têm vindo a ser desenvolvidas pela Sonae Academy e, alguns como é o caso do <i>Sonae Summer experiences</i> Universidade Corporativa da Sonae, em parceria com Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto e a Universidade Católica, pela <i>Catolica Business School</i> .	Promover uma aproximação gradual entre a empresa e a população mais jovem.  Atrair, integrar, e desenvolver jovens talentosos nas empresas Sonae, com diferentes nacionalidades e formações de base (Programa Contato) que ambicionem:	Estágios profissionais: Programa Contato (programa de trainee da Sonae)  Estágios curriculares: Call 4 Solutions  Estágios de Verão: <i>Call 4 Summer</i>  Programas de orientação vocacional em contexto real de trabalho (voltados para jovens do secundário): <i>Sonae Summer experiences</i> .
---	---	--	---

Fonte: Adaptado de Cadilhe e Vicente (2019)

## 2.3 Caso Institute for Transformational for Leadership: Talento promotor de Talento

A definição de Talento no *Institute for Transformational for leadership* (IfTL), ao contrário do que se verificou nas empresas que fazem parte do presente estudo, não se preocupa com a captação do público mais jovem, nem tão pouco com a retenção do Talento, por tratar-se de uma empresa de dimensão reduzida e com altos padrões de performance que tem, nesta fase de empresa *startup*, a preocupação de juntar à equipa consultores seniores de performance e experiencia muito bem consolidada.

Os valores defendidos pela empresa, fazem com que, naturalmente as pessoas por eles atraídas, acolhidas e integradas e desenvolvidas, queiram permanecer ou sair da mesma.

O conceito de gestão de talento do *Institute for Transformational for Leadership* não se assenta no recrutamento e seleção da pessoa certa, na altura certa, para a posição certa, mas sim, na exploração das suas qualidades individuais e diferenciadoras latentes por forma a desenvolvê-las e inspirá-las as alcançar resultados desejados para si próprios e para a empresa.

### Modelo de gestão de Talento

Tabela 6. Modelo de Gestão de Talento do Institute for Transformational for Leadership.

<b>Fases do processo de Gestão de Talento</b>	
<b>Modelo de gestão de Talento</b>	<b>1.Planeamento</b>
	<p>Derivação da estratégia de negócio decidida pelos sócios Decisão e comunicação da estratégia de crescimento para os próximos dois anos seguintes</p> <p>Planear a inclusão de novos talentos na equipa que possam sustentar s exigências de curto prazo e que garantam a criação de novas soluções, decorrente do número de pedidos dos clientes em dois anos anteriores, da criação de nova geração de soluções e áreas de negócio para empresas, da expansão para diferentes países.</p>
	<b>2.Identificação</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cada um dos membros da equipa IfTL identifica profissionais que se salientem como pessoas e como talentos.</li> <li>▪ Toda equipa vai anotando na sua agenda pessoas com performances notáveis, bem como aspetos intuitivos que permitem sentir-se em sintonia com a pessoa, fazendo ensaios preditivos do funcionamento deste na dinâmica da equipa.</li> </ul>
	<b>3.Seleção</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecer de forma objetiva e mensurável o candidato, caso este manifeste interesse em colaborar com a empresa, fazendo o uso de instrumentos tradicionais (entrevistas, CV, referências, etc), e por experiências laboratoriais de medidas biométricas e resoluções de problemas de tomada de decisão que são submetidas ao candidato.</li> <li>▪ Período experimental de trabalho em equipa no suporte de um processo/projeto interno</li> </ul>
	<b>4.Acolhimneto</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A pessoa é recebida por um tutor, no primeiro dia de trabalho, passando por toda a jornada laboral apresentando os membros da equipa, as instalações e as áreas de negócio e o auxílio nos procedimentos administrativos.</li> <li>▪ São disponibilizadas as ferramentas de trabalho</li> <li>▪ Agendamento de um almoço com os sócios e um cocktail ao final do dia com toda a equipa.</li> <li>▪ É fornecido um pacote de boas-vindas personalizado para o candidato e a sua família.</li> </ul>
<b>5.Integração</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incorporar progressivamente os talentos nas suas determinadas áreas de negócio.</li> <li>▪ Estabelecimento de um plano de integração, autonomizando-se o novo colaborador nas tarefas-chave dessa área, com a permissão de errar e que tenha oportunidades necessárias para que p seu talento se revele.</li> </ul>	
<b>6.Desenvolvimneto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cada novo colaborador tem um plano de desenvolvimento pessoal para cada ano civil, onde são definidas as áreas desenvolvimento de interesse do mesmo alinhadas com os interesses de negócio.</li> <li>▪ Desenvolvimento do talento através de eventos formativos, bem como pela progressiva liderança de tarefas, atividades ou áreas de negócio.</li> <li>▪ A cada um dos colaboradores são apresentadas ideias de projetos inovadores que devem ser discutidos e fundamentados no sentido da sua viabilidade.</li> </ul>	
<b>7.Gestão</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recompensa expressa em termos financeiros e através de benefícios desenhados para o efeito, com justiça equitativa.</li> <li>▪ Coaching e Mentoring</li> <li>▪ Aceitação da diferença, do erro, assumir responsabilidades e celebrar as vitórias em equipa.</li> </ul>	
<b>8.Desvinculação</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aceitar a saída do colaborador com naturalidade, com a convicção de que de o colaborador que sai perseguirá noutro contexto o mesmo propósito de melhoria social.</li> </ul>	

Fonte: Adaptado de Araújo et al. (2019).



### **3. ESTÁGIO**

Neste capítulo será apresentado o modelo de Gestão de Talentos Integrado. O modelo proposto, constitui uma solução desenvolvida para a otimização do sistema de gestão de desempenho da empresa na qual o estágio foi realizado, fundamentado na criação e implementação de práticas de desenvolvimento de talento integradas no processo de gestão do desempenho da empresa, ou seja, propõe-se que a gestão de talento seja feita através da gestão integrada do desempenho dos colaboradores da empresa. Pelo que, a apresentação do atual sistema de desempenho da entidade acolhedora do estágio, será o ponto de partida da presente abordagem

O sistema de gestão de desempenho da entidade acolhedora está assente em objetivos muito claros que abrangem três dimensões, nomeadamente: a organização, o gestor e o colaborador, a seguir são apresentados os objetivos abrangentes a cada dessas dimensões, respetivamente.

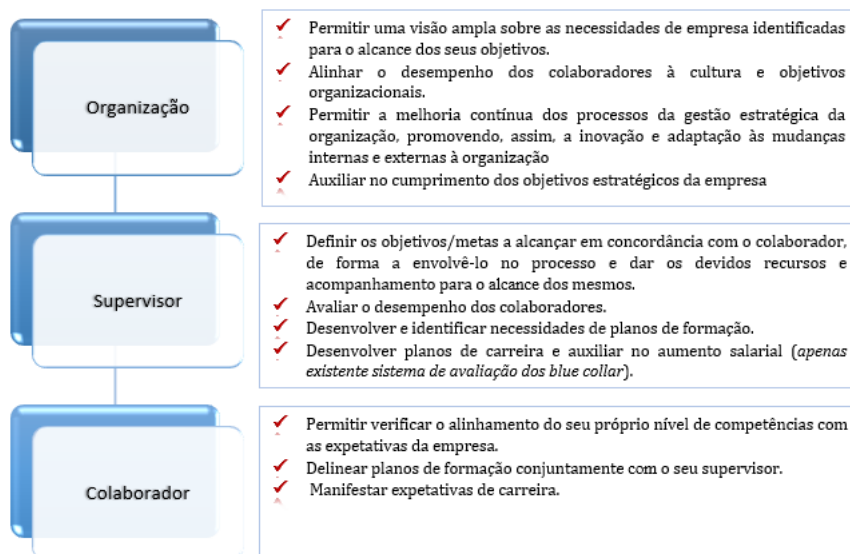


Figura 3. Objetivos do sistema de gestão de desempenho na entidade acolhedora.

Fonte: Elaboração própria

### 3.1 Princípios do sistema de gestão de desempenho na entidade acolhedora

O sistema de gestão de talento integrado na gestão do capital humano da organização, foi evidentemente desenhado tendo como alicerce o reforço de um de seus princípios e valores que assenta no “***Maior desenvolvimento através de profissionais qualificados e colaboradores motivados***”.

Pelo que, sugere-se a existência, de forma solene, de alguns princípios que servem de apoio para toda a gestão de desempenho dos colaboradores da organização que se espelham nesse mesmo princípio, são eles:

- Foco no desenvolvimento dos seus colaboradores.
- Foco na motivação individual e de cada equipa para o alcance dos objetivos desejáveis.
- Mobilidade interna.

Não obstante, o sistema de gestão de desempenho da entidade acolhedora estar assente nos três princípios anteriormente descritos, existem dois processos distintos de avaliação de desempenho na empresa acolhedora. Cada um desses processos é aplicado de forma exclusiva a cada uma das classes de trabalhadores da organização, *white collars* e *blue collars*.

#### Foco no desenvolvimento dos seus colaboradores

O Sistema de Gestão de Desempenho da entidade acolhedora está evidentemente orientado no desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, firmando num modelo de gestão de competências que devem nutrir cada perfil profissional para o alcance dos objetivos organizacionais desejáveis. Deste modo, a entidade acolhedora aposta no desenvolvimento de individual e coletivo dos seus colaboradores que agreguem valor à empresa, apoiando-os no processo de aprimoramento das competências consideradas chave para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais desejáveis de modo a capacitá-los para enfrentar desafios tanto no momento atual como para o futuro a um nível de primazia.

### **Foco na motivação individual e de equipa**

O sistema de gestão da entidade acolhedora constitui-se como sendo um processo focado na motivação e qualificação de seus profissionais. Sendo assim, para além da sua cultura organizacional e valores que sugerem um ambiente de trabalho envolvente e orientado para qualificação através da evolução pessoal e profissional de seus profissionais, o processo de avaliação de desempenho da entidade acolhedora, através da gestão de competências e expectativas, proporciona aos seus profissionais o acesso ao desenvolvimento de carreira, capazes de aumentar a motivação e a satisfação dos mesmos.

### **Mobilidade interna**

A entidade acolhedora aposta no desenvolvimento de planos de formação bem como a abertura de vagas de emprego dando oportunidade para o colaborador manifestar o seu interesse de mobilidade que depois são cruzadas com as necessidades de competências para essa mesma função de forma a potenciar a mobilidade interna e alocar o talento certo para a posição certa.

## **3.2 Características gerais do processo de Avaliação para os White collars**

### **3.2.1 Requisitos de aplicação do processo de avaliação**

Para que o processo de avaliação seja aplicado ao colaborador é necessário que este tenha exercido de forma efetiva as suas funções num período mínimo de 6 meses.

### **3.2.2 Avaliação de desempenho a 90 graus**

O processo de avaliação de desempenho obedece a um sistema a 90 graus, suscitando que o desempenho de cada colaborador pertencente aos white collars não tão somente é gerido e avaliado pelo respetivo superior hierárquico direto como também o colaborador avaliado intervém no processo de avaliação. O colaborador tem a oportunidade de refletir sobre os seus pontos fortes e

fracos através da sua autoavaliação antes que seja avaliado pelo seu supervisor, tornando-os, assim, agentes ativos no seu processo de evolução não só profissional como também pessoal.

### 3.2.3 Periodicidade do Ciclo de gestão de desempenho

O ciclo de gestão de desempenho na entidade acolhedora para os *white collars* é de carácter anual e respeita ao desempenho do ano civil anterior. Antes que se inicie o processo de avaliação, o emitido um email aos intervenientes do processo, no mês de dezembro, no qual são comunicados a data de início e a duração do processo de avaliação dos *white collars*. A avaliação de Desempenho dos ***white collars*** tem **início no mês de janeiro do ano seguinte ao que se refere a avaliação**. A duração para realização de todo o processo de avaliação é de, aproximadamente, um mês.

### 3.2.4 Intervenientes do processo de avaliação

São intervenientes do processo o **colaborador avaliado** pertencente aos *white collars* e o **superior hierárquico** que desempenha o papel de **avaliador** a quem o colaborador está hierarquicamente subordinado de forma direta, ou seja, a sua chefia direta que detêm as seguintes responsabilidades, respetivamente:

- **Avaliado:** Pretende-se, com este sistema de avaliação adotado pela organização, que o colaborador seja um agente no seu processo de evolução dentro da empresa e, através da sua autoavaliação bem como no decorrer do processo, seja capaz de:
  - Fazer uma apreciação sobre si mesmo, atribuindo às competências avaliadas uma classificação de acordo com o seu desempenho ao longo do ano referente, de modo a promover uma reflexão sobre o seu desempenho e um autoconhecimento sobre os seus pontos fortes e os seus pontos fracos que devem ser alvos de melhoria.
  - Apresentar as suas expectativas de carreira.
  - Participar ativamente, através da sua contribuição na definição de objetivos para o ano em vigor e dos recursos para o alcance dos mesmos (sugestão de planos de formação), bem como a análise do cumprimento dos objetivos definidos no precedente.
  - Assumir o comprometimento para a contribuição de esforços para o alcance dos objetivos traçados.
  - Ter abertura para receber feedback tanto positivo como negativo por parte do seu supervisor e encarar de forma construtiva.
  
- **Avaliador:** Pretende-se, com este sistema de avaliação adotado pela organização, que o supervisor assuma o compromisso e a responsabilidade de aplicar esforços para o desenvolvimento individual e de equipa, pelo que todo o avaliador deverá ser capaz de:
  - Avaliar de forma justa o desempenho de seus colaboradores.
  - Avaliar o alcance dos objetivos traçados no ano anterior e identificar as causas e tomar as providências necessárias no caso do incumprimento dos objetivos.

- Definir os objetivos/metas a alcançar para o ano em vigor em concordância com o colaborador, de forma a envolvê-lo no processo e dar os devidos recursos e acompanhamento para o alcance dos mesmos.
- Identificar as necessidades de formação e criar planos de desenvolvimento individual.
- Agendar e comunicar, atempadamente, a reunião para feedback.
- Dar a conhecer os resultados da avaliação ao avaliado.
- Fornecer feedback de forma positiva e construtiva tanto para feedback negativo como positivo, de forma a promover a evolução dos colaboradores. Forma de avaliação

Todo o processo de avaliação do desempenho dos *white collars* é sustentado pela ferramenta digital de gestão do desempenho da entidade acolhedora, que disponibiliza o formulário de avaliação para os intervenientes do processo.

É nela onde decorrem os seguintes acontecimentos:

- Autoavaliação do colaborador.
- Avaliação do supervisor.
- Identificação de expectativas de carreira do colaborador.
- Classificação dos objetivos do ano anterior quanto ao seu alcance, por parte do colaborador avaliado.
- Definição dos objetivos para o ano subsequente.
- Identificação de formações para o alcance destes mesmos objetivos.
- O agendamento da reunião do feedback.

### 3.2.5 Formação para os intervenientes do processo

É crucial que antes do início do processo de avaliação, todos os intervenientes do processo estejam preparados e tenham o profundo conhecimento sobre as etapas, procedimentos, periodicidade, preceitos e objetivos do processo de avaliação de desempenho.

Pelo que, são realizadas, no início do mês de janeiro, sessões presenciais de formação para todos aqueles que entram em contato com a ferramenta de avaliação pela primeira vez (tanto o avaliador como o avaliado), bem como para aqueles já estão há mais tempo na organização, no entanto foram alvos de promoção e realizarão a avaliação pela primeira vez com o perfil de *white collars*.

### 3.2.6 Momentos do processo de avaliação para White collars

O ciclo anual de avaliação de desempenho é constituído por três momentos essenciais (figura 4), nomeadamente:

- Um primeiro momento que simboliza o arranque do processo de avaliação orientado para a **Avaliação das competências** individuais e se inicia com a **Autoavaliação** do colaborador.
- Um segundo momento para a **Avaliação do Supervisor**.

- Um segundo momento dedicado para a **Reunião de feedback** para a apreciação e discussão dos resultados das avaliações e necessidades de melhoria, bem como a definição conjunta dos objetivos para o ano seguinte.



Figura 4. Ciclo de gestão de desempenho da entidade acolhedora para os white collars.  
Fonte: Elaboração própria.

### 1º Momento: Autoavaliação

O colaborador a ser avaliado, deverá aceder à ferramenta com o perfil “*employee*”, realiza a sua autoavaliação obedecendo as etapas que a seguir são apresentadas.

#### 1ª Etapa - Objetivos do ano anterior

O avaliador deverá classificar os objetivos que foram definidos na avaliação de desempenho do ano anterior ao que se refere à avaliação, quanto a sua realização, na escala seguinte: “**Met, Not Met ou Not Applicable**”. Caso a classificação seja “**Not Applicable**”, o colaborador deverá apresentar as razões de tal classificação no campo de comentários disponível no formulário.

#### 2ª Etapa - Competências

Nesta etapa o colaborador deverá realizar uma **avaliação qualitativa** do próprio desempenho através da classificação das competências definidas a fim de se aplicar medidas corretivas aos possíveis desvios que forem identificados.

O colaborador deverá atribuir às competências pertencentes a cada grupo, uma nota numa escala de **0 a 5**, sendo que 0 corresponde a pior a avaliação e 5 a melhor.

#### 3ª Etapa - Desenvolvimento

No final da autoavaliação, é apresentado um gráfico resumo de Todas as competências avaliadas e a autoavaliação em comparação com a avaliação ideal.

É apresentada a percentagem que estabelece a comparação do resultado da autoavaliação do colaborador com o resultado ideal. A percentagem da avaliação ideal é de 100%, o que significa que o colaborador poderá estar em perfeito alinhamento com as expectativas e necessidades da organização.

O gráfico permite a identificação de **gaps** e os pontos fracos do colaborador para que seja estruturado um plano de desenvolvimento individual para a melhoria dessas mesmas competências.

Os planos de desenvolvimento podem incluir ações para promover o desenvolvimento de uma determinada competência, como por exemplo, visitar a fábrica situada num outro país de modo a melhorar a performance de uma determinada tarefa, e cursos de formação.

Essas ações de melhoria de competências, que internamente são designadas por **Actions**, bem como os cursos de formação, podem ser sugeridas pelo próprio colaborador nesta mesma etapa. As **Actions** sugeridas pelo colaborador são analisadas e aprovadas ou não, posteriormente, pelo seu supervisor.

Para dar como finalizada esta etapa, o colaborador deverá atribuir um **status** aos cursos de formação que foram escolhidos no ano anterior na seguinte escala “**DONE, ONGOING, NOT DONE** ou **NOT APPLICABLE**”. Caso opção seja “**NOT APPLICABLE**”, o colaborador deverá apresentar os respetivos motivos.

#### **4ª Etapa - Carreira**

O colaborador tem a oportunidade de refletir sobre as suas expectativas de carreira dentro da organização.

Esta etapa tem como principal objetivo compreender o que os seus colaboradores esperam da empresa, seus objetivos, projetos e ambições dentro da organização e, para que tal objetivo seja almejado, o colaborador deverá:

- Expressar a sua disponibilidade para empreender projetos e outros países onde a organização também está presente.
- Expressar os seus objetivos pessoais e profissionais dentro da organização.
- Identificar novas experiências ou oportunidades de o colaborador acredite que poderá ser uma mais-valia para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.
- Expressar a sua disponibilidade para trabalhar e outros países (mobilidade internacional).

#### **5ª Etapa - Definição de novos objetivos**

É nesta etapa onde o colaborador define os seus objetivos individuais para o ano em vigor que são analisadas e aprovados ou não, posteriormente, pelo seu supervisor.

Realizadas as cinco etapas acima descritas, o colaborador deverá enviar a sua autoavaliação para o seu supervisor

#### **2º Momento: Avaliação do Supervisor**

O supervisor do colaborador em causa, por sua vez, deverá realizar a avaliação do seu supervisor, igualmente, através do formulário de avaliação disponível na ferramenta digital de avaliação com o perfil de “**Supervisor**”, obedecendo as etapas que a seguir se apresentam.

#### 1ª Etapa - Objetivos do ano anterior

O Supervisor deverá classificar os objetivos que foram definidos na avaliação de desempenho do ano anterior ao que se refere à avaliação, quanto a sua realização por parte do colaborador em avaliação, na escala seguinte: “**Met, Not Met ou Not Applicable**”. Caso a classificação seja “**Not Applicable**”, o supervisor deverá apresentar os motivos para tal classificação no campo de comentários disponível no formulário.

#### 2ª Etapa - Competências

Nesta etapa o supervisor deverá realizar uma avaliação qualitativa do desempenho do colaborador em causa através da classificação das competências definidas a fim de se aplicar medidas corretivas aos possíveis desvios que forem identificados.

O supervisor deverá atribuir às competências pertencentes a cada grupo, uma nota numa escala de **0 a 5**, sendo que **0** corresponde a pior classificação e a avaliação e **5** a melhor classificação.

#### 3ª Etapa - Desenvolvimento

Tal como se verifica na área do colaborador, no final da avaliação do supervisor é, igualmente, apresentado um gráfico resumo de todas as competências avaliadas que estabelece a comparação entre a avaliação do supervisor e a avaliação ideal e, em adição, a comparação com a autoavaliação do colaborador.

É apresentada a percentagem que estabelece a comparação do resultado das três avaliações, a autoavaliação do colaborador, a avaliação ideal e avaliação do supervisor. A percentagem da avaliação ideal é de 100%, o que significa que o colaborador poderá estar em perfeito alinhamento com as expectativas e necessidades da organização.

Por norma da organização, a **avaliação do supervisor e a que prevalece** em detrimento da autoavaliação do colaborador.

O gráfico irá permitir ao supervisor a identificação de desvios para que possam ser levados à cabo ações corretivas e para que sejam desenhados planos de desenvolvimento individual.

#### *Actions* e cursos de formação

Como foi descrito anteriormente na área do colaborador, as **Actions** que são internamente definidas como sendo as ações de melhoria de competências, são sugeridas pelo colaborador avaliado, bem como os cursos de formação.

Nesta fase, o supervisor será responsável por **aprovar** ou **rejeitar** as **Actions** os **cursos de formação** sugeridos pelo colaborador durante a autoavaliação e inserir as suas próprias sugestões de **Actions** e/ ou **cursos de formação** que para o colaborador.



Em relação ao **status** atribuído pelo colaborador aos cursos de formação que foram escolhidos no ano anterior, o supervisor deverá analisá-los para que, posteriormente sejam tomadas medidas caso seja necessário.

#### 4ª Etapa - Definição de novos objetivos

O supervisor, nesta fase é responsável por **aceitar** ou **rejeitar** os objetivos definidos pelo utilizador no momento da sua autoavaliação e traçar novos objetivos que, posteriormente, deverão ser revistos e discutidos com o colaborador avaliado na reunião de feedback.

#### 3º Momento: Reunião de Feedback

A reunião de feedback incorporada no final do ciclo do processo de gestão de desempenho dos profissionais da entidade acolhedora pertencentes aos *white collars*, representa uma etapa crucial para ambas as partes intervenientes do processo de avaliação pois, possibilita que:

O colaborador avaliado se sinta envolvido no processo de gestão do seu desempenho.

O colaborador avaliado tome conhecimento daquilo que a empresa espera dele e, igualmente, permite que este mesmo colaborador tome conhecimento das expectativas da empresa com relação ao seu desempenho.

O supervisor conheça os pontos fortes e fracos do colaborador a fim de serem desenvolvidos planos de ação para acelerar o alcance dos resultados esperados.

Durante a reunião de feedback são desenvolvidas as seguintes atividades:

- Discussão dos resultados das avaliações.
- Definição conjunta dos objetivos para o ano vigente.
- Definição de plano de desenvolvimento individual

### 3.3 Processo de gestão de desempenho para os Blue collars

O processo de avaliação de desempenho para os trabalhadores pertencentes à classe dos blue collars detém as seguintes características gerais.

#### 3.3.1 Requisitos de aplicação do processo de avaliação

Tal como se sucede no processo de avaliação dos White collars, que o processo de avaliação seja aplicado ao colaborador é necessário que este tenha exercido de forma efetiva as suas funções num período mínimo de 6 meses.

#### 3.3.2 Periodicidade do processo

O ciclo de gestão de desempenho na entidade acolhedora para os *blue collars* é de carácter anual e respeita ao desempenho do ano civil anterior, tal como se verifica no processo de avaliação dos *white collars*. A avaliação de Desempenho dos **Blue collars** tem **início no mês de fevereiro do**

**ano seguinte ao que se refere a avaliação.** A duração para realização de todo o processo de avaliação é de, aproximadamente, um mês.

### 3.3.3 Intervenientes do processo de avaliação

São intervenientes do processo o **Supervisor**, o **Responsável de Departamento** e o **Plant Manager**, não existindo a participação do próprio colaborador a ser avaliado no processo de avaliação, em outras palavras, não existe autoavaliação para os *blue collars*.

- **Supervisor:** colaboradores engenheiros que estão hierarquicamente abaixo do responsável de departamento e que acompanham diariamente as equipas na produção, tendo um contacto mais próximo com os colaboradores.
- **Engenheiro:** colaborador responsável do departamento e que está hierarquicamente abaixo do Diretor de fábrica.
- **Plant Manager:** Diretor de fábrica.

Antes que se inicie o processo de avaliação dos Blue collars, devem ser identificados os novos colaboradores admitidos ao longo do ano que irão desempenhar o papel de supervisor e de Engenheiro no processo de avaliação.

Departamentos como o da Qualidade e Armazém, não têm engenheiros abaixo do responsável de departamento que desempenhem o papel de Supervisor no processo de avaliação, pelo que, os colaboradores pertencentes a estes departamentos, são avaliados meramente pelo responsável de departamento e o Plant Manager.

### 3.3.4 Forma de avaliação

Todo o processo de avaliação do desempenho dos Blue collars é sustentado pela ferramenta digital de gestão do desempenho da entidade acolhedora, que disponibiliza o formulário de avaliação para os intervenientes do processo, não existindo nesta, uma interface para o colaborador a ser avaliado, pois, este último não intervém no processo de avaliação.

### 3.3.5 Formação para os intervenientes do processo

São realizadas, no início do mês de janeiro, sessões presenciais de formação para todos os avaliadores que entram em contato com a ferramenta de avaliação pela primeira, tal como se sucede para os White collars.

### 3.3.6 Momentos do processo de avaliação dos Blue collars

O ciclo anual de avaliação de desempenho dos Blue collars é constituído por três momentos essenciais (figura 5), nomeadamente:

- Avaliação do supervisor (com exceção do departamento de Qualidade e Armazém).
- Avaliação do Responsável de Departamento.
- Avaliação do Plant Manager.

- Plano de ação.



Figura 5. Ciclo de gestão de desempenho da entidade acolhedora para os blue collars.  
Fonte: Elaboração própria.

### 1º Momento: Avaliação do Supervisor

Numa fase inicial, o colaborador é avaliado pelo seu supervisor nos sete critérios descritos na tabela 7 que compõem a avaliação dos blue collars, segundo escalas de avaliação nela apresentados.

Estes mesmos critérios e escalas de avaliação são submetidos a uma revisão em cada ano civil de modo a promover uma melhoria contínua do processo.

Tabela 7. Quadro representativo dos critérios e escalas de avaliação do formulário de avaliação de desempenho dos blue collars.

Escala de avaliação	Critério de avaliação	Descrição
Muito bom (1), Bom (2), Satisfatório (3) Suficiente (4).	Critério de Qualidade do Trabalho	Medido através dos aspetos de qualidade que se encontram na descrição técnica dos protocolos para a confeção/produção de pás.
	Critério de Eficiência/Qualidade	Medido através do plano semanal de rendimento/produktividade relativo a cada equipa/departamento.
Incluído ou Excluído	Critério de Segurança e Saúde	Critérios de exclusão que determinam a progressão colaborador para um nível diferente ( <u>Caso o colaborador se enquadre em "Excluído" fica automaticamente afastado da possibilidade de progressão</u> ).
	Critério de Absentismo	
Muito bom (1), Bom (2), Satisfatório (3) Suficiente (4).	Critério de Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deve ser avaliado de acordo com as competências que cada colaborador evidencia em cada área de trabalho, no período de análise/referência.</li> <li>▪ Permite enquadrar o colaborador num dos 3 níveis de progressão.</li> <li>▪ Avalia as competências numa base meramente qualitativa.</li> </ul>

	Critério de Competências Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deve ser avaliado de acordo com as competências que cada colaborador evidencia em cada área de trabalho, no período de análise/referência.</li> <li>▪ Permite enquadrar o colaborador num dos 3 níveis de progressão.</li> </ul>
--	-----------------------------------	---

Fonte: Adaptado do formulário de avaliação da entidade acolhedora.

O resultado final (quociente entre a soma dos resultados das avaliações de cada critério e 2, ou seja,  $\frac{\sum \text{resultados avaliação}}{2}$ ) da avaliação dos blue collars permite enquadrá-los num dos três níveis de progressão definidos (**Excelente, Satisfatório, A melhorar**). Estes níveis de progressão determinam o nível de desempenho do colaborador e permitem ao supervisor, identificar os pontos fracos e fortes dos colaboradores da sua equipa para que sejam estruturados planos de ação.

Tabela 8. Tabela representativa da correspondência entre os resultados da avaliação dos blue collars e os níveis de progressão.

Resultado da avaliação	Resultado do desempenho em percentagem (%)	Níveis de Progressão
1 - 1,49	0% - Mau desempenho	A melhorar
1,5 - 2	50% - A melhorar	
2,1 - 2,49	75% - Satisfatório	Satisfatório
>2,5	100% - Excelente	Excelente

Fonte: Adaptado do formulário de avaliação da entidade acolhedora.

### 2º Momento: Avaliação do Chefe de Departamento

Numa segunda fase, o Engenheiro responsável de departamento (responsável de departamento), após receber a avaliação do Supervisor, é responsável pela verificação e aprovação dessa mesma avaliação. Caso não aprove os resultados das avaliações feitas pelo Supervisor, tem possibilidade de fazer uma nova avaliação.

O responsável de Departamento, por sua vez, deverá remeter a avaliação para o Plant Manager.

### 3º Momento: Avaliação do *Plant Manager*

A aprovação/alteração da avaliação do Supervisor por parte do *Plant Manager* encerra a fase de avaliação dos *blue collars*, dando lugar, então, à fase de criação de planos de desenvolvimento.

### 4º Momento: Plano de Ação

Esta última fase, simboliza o fecho do ciclo de gestão de desempenho anual dos *blue collars*. É nesta etapa onde, de acordo aos resultados das avaliações de desempenho dos blue collars são desenhados planos de ação para a **aplicação de medidas corretivas**, criação de **planos de desenvolvimento individual** (cursos de formação) para que, conseqüentemente, o desempenho das equipas seja aprimorado e todos estejam alinhados às necessidades e objetivos da Organização e **recompensas monetárias** para os melhores desempenhos (O colaborador com absentismo e processos disciplinares está automaticamente que excluído dos aumentos salariais).

### **3.4 Pontos de melhoria identificados no processo de gestão de desempenho da entidade acolhedora**

O sistema de avaliação de desempenho da entidade acolhedora foi estrategicamente desenhado de forma a dar suporte aos processos de gestão de pessoas na organização, como pode se espelhar no seu modelo de gestão de desempenho previamente apresentado. Todavia, para que este modelo seja eficazmente aplicado à gestão dos seus profissionais e vá ao encontro das suas necessidades e objetivos de negócio, estando um deles diretamente voltados para “**Maior desenvolvimento através de profissionais qualificados e funcionários motivados**”, existem pontos considerados cruciais na área da gestão de pessoas que podem ser melhorados de modo que esses mesmos objetivos e estratégias de negócio sejam atingidos com sucesso.

Os pontos de melhoria que serão aqui apresentados foram identificados através da análise aos processos inerentes a gestão de desempenho das profissionais na entidade acolhedora descritos nos documentos facultados pela organização (formulário de avaliação de desempenho e manual de utilizador da ferramenta digital de avaliação de desempenho) e suportados pela revisão de literatura apresentada anteriormente. Estarão focados exclusivamente nos processos inerentes à gestão do desempenho de todos os profissionais (*blue collars e white collars*). Em adição, o foco da entidade acolhedora está não tão somente na capacitação dos seus profissionais para enfrentar os desafios atuais como também poder qualificá-los para que estes sejam capazes de enfrentar desafios futuros, respondendo e adaptando-se às dinâmicas do mercado a nível de primazia.

Face isto, surge a necessidade de uma gestão estratégica não só focada em todos os profissionais da organização, mas, principalmente, a adoção de uma gestão que se ajuste ao ambiente competitivo dos dias de hoje.

É visto que a capacidade de resposta à competitividade de mercado, de forma vantajosa, está na qualidade dos seus profissionais. Os profissionais talentosos constituem o capital humano da organização e são capazes de conduzir a empresa para um nível de excelência no mercado. A gestão e o desenvolvimento de talentos é parte crucial da gestão organizacional, num cenário em que o mercado está tendencialmente mais dinâmico e altamente competitivo. Pelo que, a proposta

para tornar a gestão desses talentos mais eficaz está na criação de um **Modelo Integrado de Gestão de Talento** que será apresentado ainda nesta abordagem.

Uma vez que o objetivo primordial deste trabalho é a criação de um modelo de gestão de Talento, teve-se a especial atenção em alinhar devidamente os pontos de melhoria identificados no sistema de gestão de desempenho da entidade acolhedora ao modelo de gestão de Talento que será proposto.

### **3.5 Apresentação e fundamentação dos pontos gerais de melhoria no Sistema de Gestão de Desempenho da entidade acolhedora**

#### **Iniquidade entre os processos de gestão de desempenho**

No ciclo de avaliação de desempenho dos *blue collars*, constituído pelas fases de Avaliação do supervisor (com exceção do departamento de Qualidade e Armazém), Avaliação do chefe de Departamento, Avaliação do *Plant Manager* e Plano de ação encerra-se sem que haja um momento dedicado para a discussão dos resultados da avaliação de desempenho nem mesmo para um feedback por parte do avaliador tal como se sucede no processo de avaliação dos *white collars*.

Outra desigualdade que se verifica entre os processos de avaliação dos *white collars* e *blue collars*, é inexistência de um momento para que os colaboradores dos *blue collars* possam refletir e dar a conhecer à organização as suas expectativas de carreira, o que representa uma desigualdade de oportunidades que favorecem o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores dentro da organização.

Ao se incorporar a reunião de feedback no processo de desempenho dos *blue collars*, irá possibilitar que o colaborador se sinta realmente envolvido no processo e tenha conhecimento do que a empresa espera dele e que tanto ele como o seu supervisor possam conhecer as suas dificuldades, para que possam ser desenvolvidos planos de ação para acelerar o alcance dos resultados esperados.

É importante que a organização se conscientize que as oportunidades de desenvolvimento devem ser transversais a toda a organização, preservando, assim, o princípio de igualdade.

#### **Não existência de uma cultura de feedback**

Apesar da existência de um momento para a discussão dos resultados e definição dos objetivos no processo de avaliação de desempenho dos *white collars*, sem contar com a inexistência deste momento para os *blue collars*, verifica-se que o feedback não é exercido de forma regular. O

feedback, quando feito de forma regular e devidamente aplicado, torna a gestão muito mais eficiente. A ausência de uma cultura de feedback pode significar:

- Baixa qualidade de comunicação de comunicação interna.
- Falta de relacionamento mais próximo entre o colaborador e seu líder.
- Liderança ineficaz.
- Desmotivação e insatisfação dos colaboradores, e conseqüentemente, baixa produtividade, o que influencia negativamente nos resultados da empresa (Zanda, 2018).

O feedback, também pode ser usado para reconhecer o progresso e o bom desempenho individual e/ou de equipa, o que constitui um fator motivacional.

### **Não existência de acompanhamento regular do progresso do colaborador**

O ciclo de avaliação de desempenho é de periodicidade anual, tanto para *blue collars* como para os *white collars*, não existindo um acompanhamento regular do progresso ao longo do ano em relação a concretização dos objetivos traçados no início do ano.

O acompanhamento regular dos colaboradores está associado à prática de feedback contínuo, portanto, a ausência deste pode trazer os mesmos efeitos negativos descritos no ponto anteriormente e, em adição, esperar o fecho de um ciclo anual para medir o desempenho dos colaboradores pode significar perda de oportunidades de melhoria e a ferramenta de avaliação pode ser vista como penalizadora ao invés de ser visto como uma ferramenta para o desenvolvimento profissional.

### **Não existência de avaliação de competências específicas para uma determinada função**

O sistema de gestão de competências da entidade acolhedora é constituído unicamente pelas competências transversais (*core*) a todo perfil de colaboradores da organização, porém num mercado altamente concorrencial como o de hoje, é crucial a existência de um modelo que forneça os alicerces para uma gestão de pessoas verdadeiramente eficaz alinhado às necessidades e objetivos organizacionais e, essencialmente, adaptado às exigências do mercado.

Portanto, uma das lacunas identificadas no modelo de competência da entidade acolhedora, é a não integração das competências e específicas para os diferentes tipos de funções existentes na organização que defina o perfil ideal para o sucesso de uma determinada função. Não existindo as competências específicas no modelo competências da entidade acolhedora. Nem mesmo a consideração a diferenciação do grau de exigência da competência por família funcional.

Os níveis de proficiência exigidos para cada competência, que se torna mais complexo à medida que a posição hierárquica aumenta, indicam a evolução de conhecimentos associados a cada

competência e o que também não se reflete no modelo de competências da entidade acolhedora assim como o grau exigência de cada função, tal como sugere da Camara (2017).

A definição do perfil ideal de cada função no modelo de competências, irá produzir as seguintes vantagens:

- Prover padrões de comportamentos e conhecimentos mais objetivos e focados em competências específicas, mensuráveis e cruciais para o desempenho de uma determinada função.
- Permite que cada colaborador conheça as expectativas da organização no desempenho de uma determinada função.
- Facilita a reunião de feedback (reunião para a discussão dos resultados da avaliação) direcionando a discussão para o que realmente é essencial, isto é, permite que o foco da reunião seja as competências específicas e cruciais para o bom desempenho da função.
- Permite a identificação de competências que podem ser desenvolvidas de modo a promover melhoria e crescimento.
- Permite definir competências necessárias para a progressão do colaborador numa determinada função (gestão de carreira) e para a contratação de um novo colaborador que vá de acordo com as expectativas e necessidades organizacionais.

### **Não existência de avaliação do potencial de crescimento dos colaboradores /Plano de sucessão de carreira**

Sendo a entidade acolhedora uma organização orientada para a inovação e qualidade no mercado onde se insere, existe uma necessidade impulsionar as suas estratégias de negócio através da gestão estratégica do capital humano.

Posto que a entidade acolhedora não integra uma avaliação do potencial dos seus profissionais, acolhe uma definição de potencial, clara e devidamente alinhada à missão e princípios básicos da organização, composta pela interseção dos seguintes fatores (competências *core*):

- Eficácia Pessoal
- Trabalho em Equipa
- Liderança
- Empreendedorismo / Inovação
- Responsabilidade / Qualidade e Segurança

A integração da avaliação do potencial no processo de avaliação de desempenho dos profissionais da entidade acolhedora, irá permitir que a organização tenha domínio das suas competências e que



esteja segura de que conta com profissionais qualificados para assumir posições de liderança e enfrentar os desafios futuros a fim de ganhar vantagem competitiva e destaque no mercado.

A identificação de potenciais líderes, através da avaliação do potencial dos colaboradores, está diretamente associada ao plano de sucessão de carreira. Até ao momento presente, a entidade acolhedora não integra um plano de sucessão de carreira no seu sistema de gestão de carreira dos seus profissionais talentos, pelo que, quando incorporado no seu sistema de gestão, irá, certamente, assegurar a retenção dos seus talentos e o sucesso organizacional.

O plano de sucessão é uma ferramenta que assegura que os objetivos de negócio não sejam comprometidos perante a um cenário de mudanças e é fundamentalmente orientado para projetar o futuro da liderança na organização, constituindo um processo de identificação e desenvolvimento pessoas que agregam as competências chave para assumir posições de liderança e enfrentar desafios futuros a um nível de primazia.

### 3.6 Proposta de otimização do sistema de gestão de desempenho da entidade acolhedora

Síntese dos pontos de melhoria identificados e das respetivas propostas de otimização do sistema de gestão de desempenho

O quadro que a seguir se apresenta tabela 9 estabelece o mapeamento entre os pontos identificados no sistema de gestão de desempenho dos colaboradores da entidade acolhedora e soluções propostas, de forma sintetizada.

Tabela 9. Tabela representativa da síntese dos pontos de melhoria e soluções propostas para a Otimização do Sistema de gestão de Desempenho da entidade acolhedora.

ID	Ponto de melhoria	Proposta de Solução
ID1	Iniquidade no sistema de gestão de desempenho ( <i>blue collars e white collars</i> ) Não existência de uma cultura de feedback ( <i>blue collars</i> )	Existência de um sistema de gestão transversal a toda a organização

ID2	Falta de cultura de feedback contínuo Não existência de acompanhamento regular do progresso do colaborador	Feedback, acompanhamento, Avaliação contínua do desempenho do desempenho dos colaboradores  Existência de um ciclo de avaliação de desempenho anual com uma avaliação intercalar [Semestral] para o acompanhamento e avaliação do progresso relativo aos objetivos/metastabelecidas.
ID4	Inexistência de avaliação de competências específicas para uma determinada função	Revisão do modelo de competências refletindo o nível de proficiência estabelecer perfis de avaliação de acordo com as competências específicas de cada função.  Solução que poderá ser desencadeada nas seguintes etapas: 1-Identificação de competências específicas para o melhor desempenho das funções que compõem a estrutura da organização. Ferramentas: Entrevistas aos chefes de departamento; descritivo de funções.  2-Atualização do portfolio individual de competências da organização através da integração das competências específicas identificadas e definição dos níveis de proficiência associados a cada competência (específica e transversal).  3-Incorporação das competências específicas identificadas na ferramenta digital de avaliação de desempenho para que, então, sejam avaliadas as competências específicas ( <u>conhecimentos e comportamentos que permitem ao colaborador desempenhar a função com êxito</u> ) que servirão de complemento para a avaliação das competências transversais ( <u>conhecimentos e comportamentos que exigidos a todos os colaboradores da organização</u> ) já existentes na ferramenta de avaliação da entidade acolhedora.
ID5	Inexistência de avaliação do potencial de crescimento dos colaboradores /Plano de sucessão de carreira	Introdução da avaliação do potencial de crescimento dos colaboradores no processo de avaliação dos colaboradores.  Desenho de plano de sucessão.  Ferramenta de suporte: 9 Box-Grid

Fonte: Elaboração própria

### 3.7 Desenho e implementação de soluções de melhoria

O conjunto de soluções propostas (ver tabela 9) com vista a tornar a gestão do capital do Humano da empresa mais eficaz e colocá-la numa posição de excelência no mercado onde se insere, será convertido num **Modelo Integrado de Gestão de Talento**, isto é, a solução para a otimização do sistema de gestão do desempenho de entidade acolhedora está na criação e implementação de práticas de desenvolvimento do talento integradas no processo de gestão do desempenho da empresa.

No entanto, importa frisar que a inexistência de avaliação de competências específicas para as funções que compõem a estrutura da organização da entidade acolhedora pressupõe a realização de uma revisão do modelo de competências da entidade acolhedora, como já foi descrito anteriormente (tabela 9), lacuna esta que foi identificada através de uma análise teórica (revisão de literatura) e da análise própria da ferramenta de avaliação de desempenho que suporta o sistema de gestão de desempenho dos profissionais da entidade acolhedora.

#### 3.7.1 Etapas para a atualização do modelo de competências

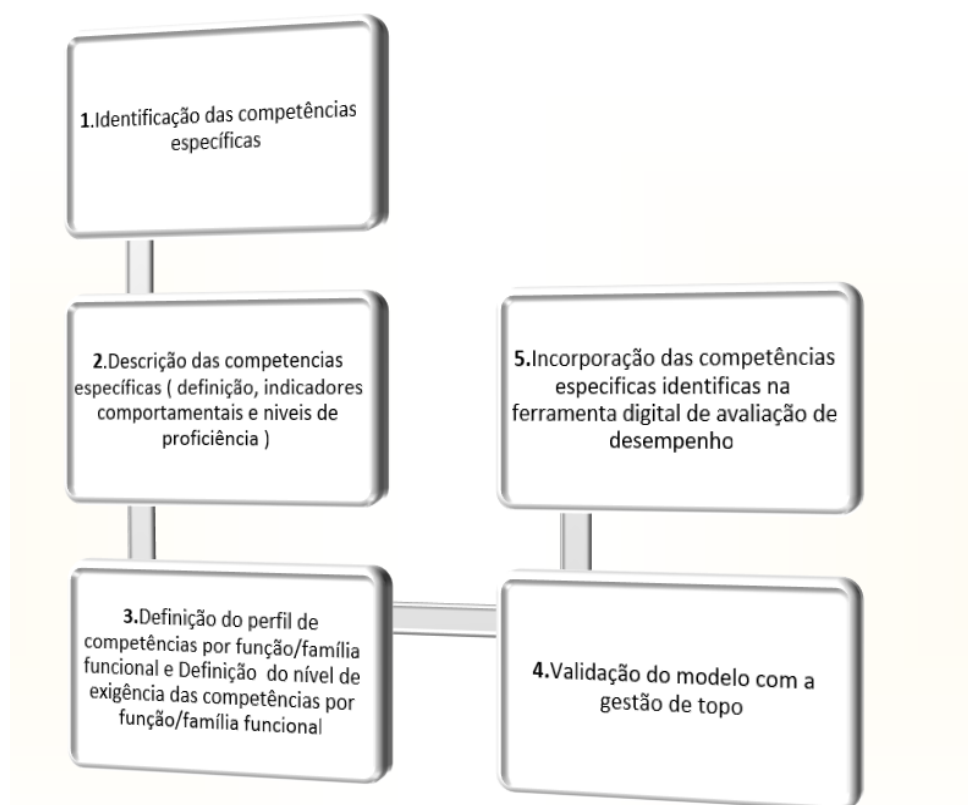


Figura 6 .Esquema representativo das fases para atualização do modelo de competências da entidade acolhedora.

Fonte: Elaboração própria

Conforme literatura analisada sugerem-se as seguintes fases para a atualização do modelo de competências e a posterior integração das competências funcionais na ferramenta de avaliação de desempenho, passam pelas fases representadas na figura 6.

- **Fase 1:** Visto que o modelo que se competências da entidade acolhedora já integra as competências transversais (não descartando a possibilidade de atualização), e não sendo esta última o foco desta abordagem, a construção do modelo inicia com a recolha de dados para a identificação das competências específicas de cada família de funções através de entrevistas aos chefes de cada departamento e uma prévia a análise documental/revisão da literatura (descritivo de funções, missão, visão, princípios organizacionais e estratégia de negócio, etc.)
- **Fase 2:** Descrever os indicadores comportamentais e os níveis de proficiência observáveis numa determinada competência e solicitar o feedback e a respetiva validação da gestão de topo.
- **Fase 3:** Definir o perfil de competências (perfil ideal da função) estipulando o nível de exigência das competências por função/família funcional.
- **Fase 4:** O modelo deverá ser validado a nível das competências e indicadores comportamentais identificados, associados a cada uma das funções, junto da gestão de topo.
- **Fase 5:** Concluídas as etapas anteriormente descritas, as competências já estarão prontas a ser integradas no sistema de avaliação de desempenho.

### **3.7.2 Modelo exemplar: Perfil Individual de Competências-chave específicas do “Responsável da Produção”**

Dada a limitação de tempo existente, a revisão do modelo de competências não será levada a cabo, porém, será apresentada nesta abordagem um modelo exemplar proposto com base nas informações disponíveis, nomeadamente o descritivo de funções da entidade acolhedora e o dicionário de competências de da Camara (2017) para a definição das competências-chave específicas da função **“Responsável da Produção”** do **Departamento de Produção** que será usada a título de exemplo para construção do respetivo perfil individual de competências. O perfil individual de competências que será aqui proposto, será constituído pela descrição da competência, seus respetivos níveis de proficiência e indicadores comportamentais.

#### **Identificação das competências específicas do “Responsável da Produção”**

O organigrama representado na figura 7 identifica as 5 funções existentes no Departamento de Produção.

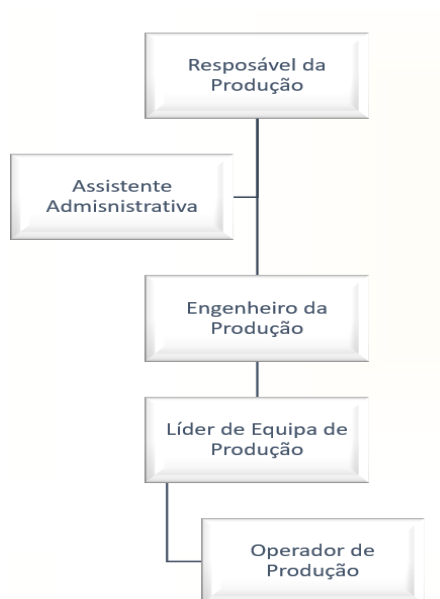


Figura 7. Organograma de funções existentes no Departamento de Produção.  
Fonte: Adaptado do manual de funções da entidade acolhedora

Tabela 10. Identificação das funções do departamento de Produção e respetivos níveis de exigência.

Função	
Descrição	Nível
Responsável da Produção	1
Engenheiro de Produção	2
Líder de Equipa de Produção	3
Assistente Administrativa	3
Operador de Produção	4

Nota: Tabela representativa da identificação das funções do departamento de Produção da entidade acolhedora e os respetivos níveis de exigências.

Fonte: Elaboração própria.

Foram identificados 4 níveis de exigência (tabela 10) estabelecidos para os titulares de cada função que vai variando conforme a complexidade e nível de responsabilidade dos mesmos. De lembrar que apenas a função “**Responsável da Produção**” será usada para a construção do perfil individual de competências exemplar. Portanto, foram propostas 8 competências específicas constituídas pelas **competências pessoais** (2), **competências Interpessoais** (1), **Competências de liderança e gestão** (2) e pelas **competências técnicas** (3) (Tabela 10), das quais, sete foram retiradas do dicionário de competências de Camara (2017) e uma denominada “**Processos de produção e materiais compósitos**” (competência técnica) foi identificada conjuntamente com a coorientadora de estágio.

Tabela 11. Identificação das competências específicas para a função "Responsável da Produção".

Função	Competências específicas	
	Pessoais	Interpessoais
Responsável da Produção	Integridade	Relacionamento interpessoal
	Orientação para resultados	
	Competências de liderança e gestão	Competências técnicas
	Liderança Capacidade de coordenação	Capacidade de utilização de meios informáticos Conhecimentos de inglês Processos de produção e materiais compósitos

Fonte: Elaboração própria.

Apresenta-se de seguida a proposta de operacionalização do Portfólio de Competências, constituindo assim a segunda fase da atualização da modelo de competências na entidade acolhedora.

No modelo proposto (tabela 12 à tabela 19), consta, para cada competência-chave específica identificada para a função "Responsável da Produção" a descrição e as respetivas escalas de exigência estabelecidas pelos diferentes níveis de proficiência em que o "Responsável da função" deve deter essa mesma competência, de acordo com o perfil da função. Cada nível exigência é caracterizado por indicadores observáveis ajustados a esses mesmos níveis.

Propõe-se uma escala de cinco níveis de exigência, caracterizados tal com sugere da Camara (2017):

**Nível 1 (fraco):** raras vezes demonstra possuir a competência.

**Nível 2 (razoável):** por vezes demonstra possuir a competência.

**Nível 3 (bom):** em regra demonstra possuir a competência.

**Nível 4 (muito bom):** demonstra sempre possuir a competência.

**Nível 5 (excelente):** demonstra sempre possuir a competência em grau elevado, sendo um exemplo a seguir.

Tabela 12. Descrição da Competência "Integridade" e respetivas escalas de exigência.

Competência		Integridade
Descrição		Comunica as intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente, é franco e honesto. Pratica o que diz. Defende aquilo em que acredita. Aceita os seus próprios erros e vulnerabilidades e toma ação para corrigir.
NP	Indicadores comportamentais	
1	1. Em regra, é incapaz de comunicar as suas intenções, ideias e sentimentos de forma aberta e direta. 2. Raramente pratica o que diz.	
2	1. Tem dificuldade em comunicar de forma aberta e direta as suas intenções, ideias e sentimentos. 2. Ocasionalmente pratica o que diz. 3. Em situações que lhe são desfavoráveis, raramente defende aquilo em que acredita.	
3	1. Comunica as suas intenções, ideias e sentimentos de forma aberta e diretamente. 2. Geralmente pratica o que diz. 3. Geralmente defende aquilo em que acredita. 4. Aceita os seus próprios erros e vulnerabilidades e toma ação para corrigir.	
4	1. Comunica quase sempre as suas intenções, ideias e sentimentos de forma aberta e diretamente. 2. Pratica quase sempre o que diz. 3. Defende sempre aquilo em que acredita. 4. Aceita consistentemente os seus próprios erros e vulnerabilidades e toma ação para corrigir.	
5	1. Comunica sempre as suas intenções, ideias e sentimentos de forma aberta e diretamente. 2. Pratica sempre o que diz. 3. Defende sempre e com convicção aquilo em que acredita. 4. Aceita sempre os seus próprios erros e vulnerabilidades e toma ação para corrigir. 5. É honesto e franco para com os seus pares, colaboradores e seus hierárquicos. 6. É reconhecido como um modelo de comportamento a seguir.	
NP: Níveis de proficiência		

Nota: Tabela representativa da descrição da Competência "Integridade" e respetivas escalas de exigência estabelecidas pelos diferentes níveis de proficiência para a função "Responsável da função".

Fonte: Adaptado de Camara (2017).

Tabela 13. Descrição da Competência "Orientação para resultados" e respetivas escalas de exigência.

Competência	Orientação para os resultados
Descrição	Tem a propensão para a ação e para ver as coisas feitas. Prossegue objetivos definidos e assumidos proactivamente com intenção de os

	superar. É empenhado em melhorar e tentar novas coisas. Testa-se em relação a padrões elevados de excelência.
NP	Indicadores comportamentais
1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Está pouco motivado para atingir os objetivos do seu trabalho.</li> <li>2. Desmotiva-se com pequenas contrariedades, desistindo facilmente.</li> <li>3. Frequentemente necessita de apoio para cumprir os objetivos do seu trabalho e atingir resultados no prazo definido.</li> </ol>
2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tem alguma motivação para cumprir os objetivos do seu trabalho, atingindo-os por vezes.</li> <li>2. Por vezes desmotiva-se com pequenas contrariedades e mais frequentemente quando enfrenta contrariedades maiores, necessitando de apoio para superá-las.</li> <li>3. Por vezes, precisa de apoio de terceiros para superar dificuldades surgidas no seu trabalho</li> </ol>
3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Está motivado para cumprir os objetivos do seu trabalho, atingindo-os frequentemente.</li> <li>2. Normalmente reage positivamente a pequenas contrariedades, só se desmotivando quando enfrenta algumas contrariedades maiores, necessitando de algum apoio para superá-las</li> <li>3. É capaz de desbloquear pequenos obstáculos por si próprio.</li> <li>4. Incentiva e ajuda algumas vezes os colegas a cumprirem os seus objetivos.</li> </ol>
4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Está muito motivado para cumprir os objetivos do seu trabalho, atingindo-os sempre e excedendo-os frequentemente.</li> <li>2. É perseverante, reagindo quase sempre positivamente à maioria das contrariedades, raramente desistindo dos objetivos do seu trabalho e só excepcionalmente necessitando de apoio para atingi-los.</li> <li>3. É capaz de desbloquear, por si próprio, muitos dos obstáculos que enfrenta.</li> <li>4. Incentiva e ajuda frequentemente os colegas a cumprirem os seus objetivos.</li> <li>5. Define e persegue resultados ambiciosos, mantendo a determinação e o foco, mesmo em contextos de maior variabilidade e pressão.</li> <li>6. Avalia os sucessos, próprio e de outros, pelo grau de concretização dos resultados.</li> </ol>



<b>5</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assume riscos e está sempre motivado e empenhado em superar os objetivos do seu trabalho, excedendo-os quase sempre.</li>   <li>2. É muito perseverante, reagindo positivamente a todas as contrariedades, nunca desistindo dos objetivos do seu trabalho nem necessitando de apoio para atingi-los.</li>   <li>3. É capaz de desbloquear, por si próprio, a maioria dos obstáculos que enfrenta.</li>   <li>4. Incentiva e ajuda constantemente os colegas a cumprirem os seus objetivos.</li> </ol>
NP: Níveis de proficiência	

Nota: Tabela representativa da descrição da Competência "Orientação para resultados" e respectivas escalas de exigência estabelecidas pelos diferentes níveis de proficiência para a função "Responsável da função".

Fonte: Adaptado de Camara (2017).

Tabela 14. Descrição da Competência "Relacionamento Interpessoal" e respectivas escalas de exigência.

Competência	Relacionamento Interpessoal
Descrição	Possui capacidade de estabelecer, manter e desenvolver um relacionamento formal e informal com os parceiros de trabalho (colegas, fornecedores, clientes, etc.)
NP	Indicadores comportamentais

1	<p>1. Tem alguma dificuldade em estabelecer relações com os seus parceiros de trabalho em geral; no entanto, uma vez estabelecidas, é capaz de manter um relacionamento formal com a sua grande maioria.</p> <p>2. Tem muita dificuldade em ter um relacionamento informal com os seus parceiros de trabalho.</p>
2	<p>1. Estabelece relações com os seus parceiros de trabalho com alguma facilidade, embora mantenha um relacionamento estritamente formal com a sua grande maioria.</p> <p>2. Demonstra algum interesse nas atividades e problemas profissionais dos parceiros com quem trabalha com maior frequência e proximidade, estabelecendo por vezes algumas relações informais com eles.</p>
3	<p>1. É proativo no estabelecimento e manutenção de relações formais com os seus parceiros de trabalho, demonstrando algum interesse nas suas atividades e problemas profissionais.</p> <p>2. Normalmente estabelece algumas relações informais com os parceiros com quem trabalha com maior frequência e proximidade, demonstrando algum interesse nas suas atividades e problemas extraprofissionais.</p>
4	<p>1. É proativo no estabelecimento, manutenção e desenvolvimento de relações formais e informais com a maioria dos seus parceiros de trabalho, demonstrando bastante interesse nas suas atividades e problemas profissionais e extraprofissionais.</p> <p>2. Contribui para a criação de um bom ambiente com a maioria dos seus parceiros de trabalho, participando inclusivamente em algumas atividades de convívio e confraternização.</p> <p>3. É capaz de estabelecer relações com a maioria das pessoas independentemente do seu estatuto e/ou posição profissional.</p>
5	<p>1. Destaca-se pela sua excelente capacidade de relacionamento com todos os parceiros de trabalho, sendo muito proativo no estabelecimento, manutenção e desenvolvimento de relações formais e informais com todos os seus parceiros de trabalho.</p> <p>2. Consegue ser extremamente expansivo e empático, tendo a capacidade de desenvolver relações sólidas e duradouras com os seus parceiros de trabalho.</p>

	<p>3. Contribui ativamente para a criação de um bom ambiente com todos os seus colegas de trabalho, promovendo algumas atividades de convívio e confraternização.</p> <p>4. É capaz de estabelecer relações com todas as pessoas, independentemente do seu estatuto e/ou posição profissional</p>
NP: Níveis de proficiência	

Nota: Tabela representativa da descrição da Competência "Relacionamento Interpessoal" e respectivas escalas de exigência estabelecidas pelos diferentes níveis de proficiência para a função "Responsável da função".

Fonte: Adaptado de Camara (2017).

Tabela 15. Descrição da Competência "Liderança" e respectivas escalas de exigência.

Competência	Liderança
Descrição	Dirige a equipa para os objetivos. Adota a forma de atuação mais ajustada a cada situação. Orienta os outros na realização do trabalho e leva-os a realizar as tarefas com sucesso. Motiva os colaboradores, encoraja-os e reconhece o seu contributo. Promove o desenvolvimento dos outros por meio de opiniões construtivas, formação, acompanhamento e tarefas desafiantes.
NP	Indicadores comportamentais
<b>1</b>	<p>1. Tem muita dificuldade em identificar e transmitir claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige.</p> <p>2. Define unilateralmente os objetivos do trabalho dos seus colaboradores</p> <p>3. Não delega responsabilidades; centraliza e controla todas as atividades, não dando nenhuma autonomia aos seus colaboradores.</p> <p>4. Não dá feedback aos seus colaboradores</p> <p>5. Não promove o desenvolvimento dos seus colaboradores</p>
<b>2</b>	<p>1. Tem alguma dificuldade em identificar e transmitir os objetivos do grupo de trabalho que dirige.</p> <p>2. Define quase sempre unilateralmente os objetivos do trabalho dos seus colaboradores.</p> <p>3. Concentra-se muito no seu trabalho, não se preocupando em dar suficiente orientação, apoio e feedback aos seus colaboradores.</p>

	<p>4. Quando solicitado pelos seus colaboradores, dá-lhes apoio e orientação na realização do seu trabalho.</p> <p>5. Preocupa-se com a formação dos seus colaboradores, mas raramente lhes atribui tarefas desafiantes.</p>
<b>3</b>	<p>1. Conhece claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige, transmitindo-os aos seus colaboradores.</p> <p>2. Normalmente envolve os seus colaboradores na definição dos objetivos do seu trabalho, deixando-os claros.</p> <p>3. Normalmente delega responsabilidades e atribui tarefas aos seus colaboradores com base nas suas características e capacidades, dando-lhes alguma autonomia.</p> <p>4. Dá feedback regular aos seus colaboradores, elogiando e/ou criticando construtivamente o seu trabalho e reconhecendo o seu contributo.</p> <p>5. Normalmente expressa as suas opiniões e ideias de forma equilibrada, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores, transmitindo confiança à equipa.</p>
<b>4</b>	<p>1. Conhece e transmite claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige.</p> <p>2. Envolve quase sempre os seus colaboradores na definição dos objetivos do seu trabalho, deixando-os bem claros e explícitos.</p> <p>3. Normalmente delega muitas responsabilidades e atribui tarefas aos seus colaboradores, quase sempre com base nas suas características e capacidades, dando-lhes bastante autonomia.</p> <p>4. Orienta e dá apoio aos seus colaboradores na realização do seu trabalho.</p> <p>5. Dá feedback aos seus colaboradores com muita frequência, elogiando e/ou criticando construtivamente o seu trabalho e reconhecendo o seu contributo.</p> <p>6. Na maioria dos casos, expressa as suas opiniões e ideias de forma equilibrada, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores.</p>

<b>5</b>	<p>1. Destaca-se pela sua grande capacidade de transmitir claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige, levando-o a superá-los; o seu grande entusiasmo e dedicação são uma fonte de motivação permanente para os seus colaboradores, transmitindo-lhes muita confiança.</p> <p>2. Envolve sempre os seus colaboradores na definição dos objetivos do seu trabalho, deixando-os bem claros e explícitos.</p> <p>3. Envolve sempre os seus colaboradores na definição dos objetivos do seu trabalho, deixando-os bem claros e explícitos.</p> <p>4. Muito frequentemente, e mesmo quando não solicitado, orienta e dá apoio aos seus colaboradores na realização do seu trabalho.</p> <p>5. Dá sempre feedback aos seus colaboradores, positivo ou negativo, reconhecendo o seu contributo.</p> <p>6. Expressa sempre as suas opiniões e ideias de forma equilibrada, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores.</p> <p>7. Promove a aprendizagem, formação e desenvolvimento dos seus colaboradores, frequentemente atribuindo-lhes tarefas desafiantes.</p>
NP: Níveis de proficiência	

Nota: Tabela representativa da descrição da Competência "Liderança" e respetivas escalas de exigência estabelecidas pelos diferentes níveis de proficiência para a função "Responsável da função".

Fonte: Adaptado de Camara (2017).

Tabela 16. Descrição da Competência "Capacidade de Coordenação" e respetivas escalas de exigência.

Competência	Capacidade de Coordenação
Descrição	Capacidade de coordenar os diversos tipos de recursos disponíveis no âmbito da execução de tarefas previamente definidas ou planeadas.
NP	Indicadores comportamentais
<b>1</b>	1. Revela muitas vezes dificuldades consideráveis em coordenar até mesmo tarefas mais simples (nomeadamente no que diz respeito ao estabelecimento e aplicação de critérios de alocação de recursos), requerendo sistematicamente apoio específico neste domínio.

	<p>2. Revela quase sempre dificuldades consideráveis no ajustamento da alocação dos recursos disponíveis em função do desenvolvimento das tarefas em curso.</p> <p>3. Revela quase sempre dificuldades consideráveis em coordenar a progressão de tarefas atribuídas a entidades externas à empresa.</p>
<b>2</b>	<p>1. Consegue normalmente coordenar sequências simples de tarefas, embora revele habitualmente algumas dificuldades (nomeadamente no que diz respeito ao estabelecimento e aplicação de critérios de alocação de recursos), requerendo por vezes apoio específico neste domínio.</p> <p>2. Revela normalmente algumas dificuldades no reajustamento da alocação dos recursos disponíveis em função do grau de desenvolvimento das tarefas em curso.</p> <p>3. Revela normalmente algumas dificuldades em coordenar a progressão de tarefas atribuídas a entidades externas à empresa.</p>
<b>3</b>	<p>1. Consegue normalmente a implementação de projetos simples, embora possa ocasionalmente revelar algumas dificuldades (nomeadamente no que diz respeito ao estabelecimento e aplicação de critérios de alocação de recursos) e chegar a requerer algum tipo de apoio específico neste domínio.</p> <p>2. Pode revelar ocasionalmente algumas dificuldades no reajustamento da alocação dos recursos disponíveis em função do grau de desenvolvimento das tarefas em curso.</p> <p>3. Pode revelar ocasionalmente algumas dificuldades em coordenar a progressão de tarefas atribuídas a entidades externas à empresa.</p>
<b>4</b>	<p>1. Coordena quase sempre a implementação de projetos de elevada complexidade sem revelar quaisquer dificuldades, estabelecendo e aplicando critérios eficientes de alocação de recursos, sem requerer habitualmente apoio específico neste domínio.</p> <p>2. Demonstra quase sempre uma grande facilidade em ajustar dinamicamente a alocação dos recursos disponíveis face a alterações nas prioridades e à ocorrência de desvios nas tarefas em curso.</p> <p>3. Demonstra quase sempre uma grande facilidade em coordenar a progressão de tarefas atribuídas a entidades externas à empresa, desde a conformidade dos processos ao cumprimento dos objetivos acordados.</p>

<b>5</b>	<p>1. Coordena sistematicamente, sem dificuldades e com total autonomia, múltiplas atividades simultâneas no âmbito de projetos de elevada complexidade, alocando sempre os recursos disponíveis às tarefas planeadas de acordo com critérios de eficiência definidos com total objetividade.</p> <p>2. Demonstra ser sistematicamente capaz de realçar da melhor forma os recursos disponíveis, tendo em conta qualquer alteração na prioridade das tarefas planeadas, bem como qualquer ocorrência de desvios face aos calendários previstos.</p> <p>3. Demonstra sistematicamente ser capaz de coordenar as tarefas atribuídas a entidades externas, verificando a conformidade com os processos instituídos e com o cumprimento de todos os objetivos previamente acordados.</p>
NP: Níveis de proficiência	

Nota: Descrição da Competência "Capacidade de Coordenação" e respetivas escalas de exigência estabelecidas pelos diferentes níveis de proficiência para a função "Responsável da função".

Fonte: Adaptado de Camara (2017).

Tabela 17. Descrição da Competência "Conhecimento de Inglês" e respetivas escalas de exigência.

Competência	Conhecimentos de inglês
Descrição	Domínio da língua inglesa, com particular incidência no vocabulário técnico utilizado no âmbito da respetiva área de atividade.
NP	Indicadores comportamentais
<b>1</b>	<p>1. Revela muitas vezes dificuldade em manter ou até mesmo acompanhar a conversação em inglês, raramente se conseguindo fazer compreender ou reproduzir posteriormente o seu teor de forma inteligível.</p> <p>2. Revela quase sempre grandes dificuldades em ler e interpretar documentos escritos em inglês, particularmente no caso de não terem um conteúdo estritamente técnico.</p> <p>3. Apresenta uma capacidade muito limitada de escrever textos em inglês, mesmo se estritamente limitadas em temas técnicos âmbito da respetiva área de atividade.</p>
<b>2</b>	<p>1. Consegue habitualmente acompanhar uma conversação em inglês e reproduzi-la posteriormente nos seus pontos principais, embora revele por vezes algumas dificuldades em mantê-la (particularmente em se fazer compreender).</p> <p>2. Consegue habitualmente extrair as mensagens principais de documentos escritos em inglês, embora revele por vezes algumas dificuldades na sua leitura (particularmente quanto à pronúncia das palavras) e interpretação, particularmente no caso e, que não tenha um, conteúdo estritamente técnico no âmbito da respetiva área de atividade.</p>

	3. Demonstra normalmente ser capaz de escrever textos básicos em inglês, particularmente quando focalizados em temas técnicos no âmbito da respetiva área de atividade.
<b>3</b>	<p>1. Consegue normalmente acompanhar conversações em inglês, não manifestando dificuldades significativas em se fazer compreender ou me reproduzi-las posteriormente nis seus pontos principais.</p> <p>2. Consegue que sempre extrair as mensagens principais em documentos escritos em inglês, demonstrando habitualmente ser capaz de os ler e interpretar, embora possa ainda experimentar algumas dificuldades no caso em que o conteúdo se apresente particularmente literário (ou marcadamente não literário).</p> <p>3. Demonstra normalmente ser capaz de escrever textos de complexidade moderada em inglês com uma qualidade considerável, particularmente quando focalizados em temas técnicos no âmbito da respetiva área de atividade.</p>
<b>4</b>	<p>1. Demonstra sistematicamente um domínio profundo e abrangente da língua inglesa, inclusivamente nas áreas não diretamente relacionadas com o vocabulário técnico utilizado âmbito da respetiva área de atividade.</p> <p>2. Não revela quaisquer dificuldades significativas nesta língua tanto na modalidade de comunicação oral quanto na escrita, quer a nível formal quer informal.</p>
<b>5</b>	1. Demonstra sempre um domínio da língua inglesa, em tudo equivalente ao da língua portuguesa, podendo deste modo ser classificado como um falante efetivamente bilingue.
NP: Níveis de proficiência	

Nota: Tabela representativa da descrição da Competência "Conhecimento de Inglês" e respetivas escalas de exigência estabelecidas pelos diferentes níveis de proficiência para a função "Responsável da função".

Fonte: Adaptado de Camara (2017).

Tabela 18. Descrição da Competência "Relacionamento Interpessoal" e respetivas escalas de exigência.

Competência	Capacidade de utilização de meios informáticos
Descrição	Capacidade de coordenar diversos tipos de recursos disponíveis no âmbito da execução de tarefas previamente definidas ou planeadas.



NP	Indicadores comportamentais
1	<p>1. Demonstra habitualmente ser capaz de executar tarefas rudimentares, nomeadamente:  Realizar sessões em rede (<i>login e logout</i>);  Processar textos (assegurando apenas uma formatação básica);  Imprimir documentos.</p> <p>2. Revela frequentemente dificuldade na utilização de meios informáticos, requerendo normalmente um considerável apoio específico na área.</p>
2	<p>1. Demonstra habitualmente ser capaz de executar com relativa autonomia as funcionalidades básicas disponibilizadas pelas aplicações standard, embora possa por vezes revelar algumas dificuldades e chegar a requerer apoio específico.</p> <p>Exemplos típicos de aplicações e funcionalidades utilizadas:  Word e Excel (abertura, edição simples, gravação e fecho).  Email (leitura, criação e envio de mensagens).</p>
3	<p>1. Demonstra quase sempre ser capaz de utilizar com autonomia considerável as principais funcionalidades disponibilizadas pelas aplicações standard, raramente revelando dificuldades significativas ou requerendo apoio específico.</p> <p>Exemplos típicos de aplicações e funcionalidades utilizadas:  Word (exemplos da formatação de caracteres, parágrafos e tabulações, inserção de alguns campos pré-definidos, criação e manipulação de tabelas...)  Excel (formatação de células, utilização de fórmulas, construção de gráficos simples...)</p> <p>2. Demonstra conhecimentos acerca das funcionalidades básicas disponibilizadas por outras aplicações de uso menos corrente (exemplos do PowerPoint e Access).</p> <p>3. Revela alguns conhecimentos relativos à utilização da Internet, estando relativamente familiarizado com pelo menos um motor de busca de páginas.</p>
4	<p>1. Revela possuir conhecimentos avançados relativamente à generalidade das aplicações adotadas pela empresa, demonstrando nomeadamente ser capaz de programar com eficácia macros de comandos nas aplicações em causa.</p> <p>2. Demonstra normalmente ser capaz de efetuar diversos tipos de instalações e configurações de sistemas, nomeadamente no que diz respeito aos sistemas mais específicos (exemplo de algumas aplicações monoposto), ou seja, fora do âmbito dos sistemas corporativos.</p>

	3. Revela quase sempre uma capacidade pedagógica considerável no apoio a colegas com capacidades menos desenvolvidas nesse domínio.
5	1. Demonstra sistematicamente uma capacidade de explorar as potencialidades disponibilizadas por todas as aplicações e sistemas informáticos adotados pela empresa, equivalente à que seria exetável de profissionais especializados em cada um dos domínios específicos em causa, tanto no caso das aplicações de <i>software</i> quanto para equipamentos e plataformas de <i>hardware</i> .  2. Revela sistematicamente uma elevada capacidade pedagógica no apoio a colegas com capacidades menos desenvolvidas neste domínio.
NP: Níveis de proficiência	

Nota: Tabela representativa da descrição da Competência "Relacionamento Interpessoal" e respetivas escalas de exigência estabelecidas pelos diferentes níveis de proficiência para a função "Capacidade de utilização de meios informáticos"

Fonte: Adaptado de Camara (2017)

Tabela 19. Descrição da Competência "Processos de produção e materiais compósitos" e respetivas escalas de exigência.

Competência	Processos de produção e materiais compósitos
Descrição	Conhecimentos técnicos sobre produtos, tecnologias e materiais compósitos
NP	Indicadores comportamentais
1	1. Tem conhecimentos técnicos básicos sobre produtos, tecnologias e materiais compósitos
2	1. Tem alguns conhecimentos técnicos específicos sobre produtos, tecnologias e materiais compósitos.
3	1. Tem conhecimentos consideráveis sobre produtos, tecnologias e materiais compósitos.
4	1. Tem conhecimentos consideráveis sobre produtos, tecnologias e materiais compósitos.  2. É capaz de realizar algumas sugestões sobre produtos, tecnologias e materiais compósitos

<b>5</b>	<p>1. Domina as técnicas sobre produtos, tecnologias e materiais compósitos.</p> <p>3. Sabe avaliar e propor alternativas por forma a melhorar o processo de trabalho.</p> <p>4. Agrega, processa e disponibiliza de forma estruturada a informação.</p>
NP: Níveis de proficiência	

Nota: Tabela representativa da descrição da Competência "Processos de produção e materiais compósitos" e respectivas escalas de exigência estabelecidas pelos diferentes níveis de proficiência para a função "Responsável da função".

Fonte: adaptado de Camara (2017)

### 3.7.3 Proposta de Perfil Individual de Competências Requeridas para a função "Responsável da Produção"

A título de exemplo, apresenta-se (tabela 20) o perfil individual de competências da função "Responsável da Produção", onde se estabelece a correspondência de cada competência específicas identificada como chave para o bom desempenho da função e os níveis de proficiência exigidos para cada uma dessas competências.

Tabela 20.Exemplo de Perfil individual de competências para a função "Responsável de Produção".

<b>Perfil Individual de competências</b>					
<b>Título da Função:</b> <i>Responsável da Produção</i>					
<b>Departamento:</b> Produção					
<b>Responsável(eis) Hierárquico(s):</b> <i>Diretor de Fábrica</i>			<b>Responsabilidades Hierárquicas:</b> <i>Assistente Administrativa</i> <i>Engenheiro da Produção</i>		
<b>Competências específicas</b>	<b>Níveis de proficiência</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Integridade					
Orientação para resultados					
Relacionamento Interpessoal					
Liderança					
Capacidade de coordenação					
Capacidade de utilização de meios informáticos					
Conhecimentos de inglês					
Processos de produção e materiais compósitos					

Fonte: Adaptado de Camara (2017)

### 3.7.4 Proposta de identificação de gaps de competências através do modelo de competências

O modelo de competências proposto poderá servir de complemento às ferramentas de gestão que servem de auxílio ao sistema de gestão de pessoas já utilizados na entidade acolhedora para a **identificação de gaps de competências** (tabela 21) quer nos **processos de avaliação de desempenho** (criação de planos de desenvolvimento individual para eliminar as gaps) como nos **processos de recrutamento e seleção** (avaliar a harmonia com o nível de coincidência do perfil do candidato com o perfil ideal traçado no perfil de competências ideal da função a fim de se elaborar um plano de integração) e **gestão de carreira** (detetar insuficiências de competências do colaborador para ocupação de um determinado cargo), tal como sugere Camara(2017). Desta forma, a tabela 21 apresenta, a título de exemplo, a identificação de *gaps* de competências para um Responsável da produção.

Tabela 21.Exemplo de Perfil atual vs. Perfil ideal para um Responsável da Produção.

Identificação de gaps de competências					
Título da Função: <i>Responsável da Produção</i>					
Departamento: Produção					
Competências específicas	Grau de atingimento				
	1	2	3	4	5
Integridade					○ ●
Orientação para resultados			○	← →	●
Relacionamento Interpessoal				○	← → ●
Liderança				○	← → ●
Capacidade de coordenação				○	← → ●
Capacidade de utilização de meios informáticos			○ ●		
Conhecimentos de inglês			○ ●		
Processos de produção e materiais compósitos					○ ●
<p>○ Grau atual de atingimento</p> <p>● Grau ideal de atingimento</p>					

Fonte: Adaptado de Camara (2017)

### 3.7.5 Proposta de um Modelo Integrado de Gestão de Talento: Global Development Cycle

#### O conceito de talento para a entidade acolhedora

Torna-se evidente, através dos princípios, visão e missão da entidade acolhedora, bem como no seu próprio sistema de gestão de desempenho, a intenção de melhoria contínua das estratégias de atuação, dos próprios processos de gestão dos seus profissionais para o alcance dos seus objetivos de negócio. Melhorar esta que se pretende promover através da proposta de criação de um **Modelo integrado de gestão de talento**. No entanto, é importante que se compreenda o conceito de talento dentro da Organização. O talento/potencial na entidade acolhedora é definido como sendo a interseção de cinco fatores (competências *core*) essenciais para a estratégia de negócio, nomeadamente:

- Eficácia Pessoal
- Trabalho em Equipa
- Liderança
- Empreendedorismo / Inovação
- Responsabilidade / Qualidade e Segurança

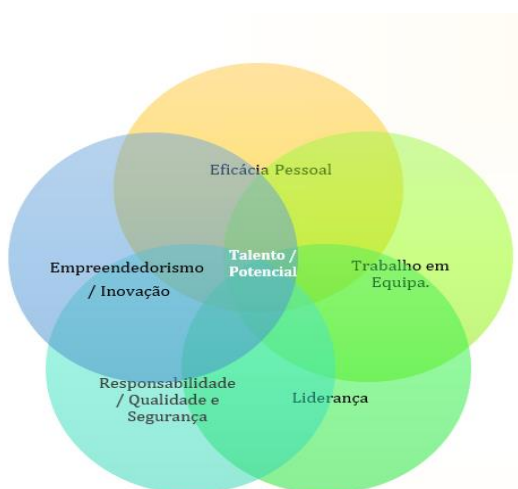


Figura 8. Esquema ilustrativo da definição de talento da entidade acolhedora.

Fonte: Elaboração própria

Importa referir que, apesar da gestão de pessoas da entidade acolhedora não integrar um modelo de gestão de talentos propriamente dito, existem algumas práticas de gestão de talento que a empresa adota que constituem a **EVP (Employee Value Proposition)** da empresa, isto é, a proposta de valor da empresa para os seus colaboradores e, os pontos de melhoria que se apresentam no presente trabalho visam incrementar o valor desta mesma proposta. São elas:

- Trabalho em ambiente multinacional e multicultural;
- Trabalho com uma energia limpa e para a sustentabilidade do meio ambiente;
- Horário de entrada/saída flexível;
- Possibilidade de *home office* para certas funções e situações específicas;
- Opção, sempre que possível, pelo escritório com a localização mais favorável ao trabalhador.
- Programa de parcerias de forma a oferecer aos colaboradores um
- conjunto de benefícios em serviços na região, como hospitais,
- clínicas, ginásios... Hotéis, óticas;
- Trabalho com elevados padrões de Segurança;
- Posto médico disponível a todos os colaboradores;
- No âmbito da promoção de hábitos de uma alimentação saudável, distribuição de fruta, água, chá e café pelas copas e refeitórios da empresa;
- Formação inicial e contínua, fora da obrigatoriedade legal, com recurso aos melhores formadores e escolas nacionais e estrangeiras;
- Ofertas aos colaboradores inseridas no âmbito do Dia Internacional da Segurança e de outras comemorações;
- Sistema de Bónus e Prémio de Antiguidade.
- Donativos a instituições de solidariedade social e hospitais.
- Realização de Concursos e Iniciativas para os filhos dos nossos colaboradores

### **Proposta para uma mudança necessária na entidade acolhedora**

Esta proposta de melhoria visa não tão somente suprir as lacunas identificadas, mas como também para reforçar a missão, valores e princípios organizacionais, aprimorando as ferramentas que servem de auxílio para a gestão e desenvolvimento dos seus talentos para enfrentar os desafios atuais e futuros num cenário que torna cada mais dinâmico e levar a organização para uma posição de excelência no mercado.

Uma mudança de paradigmas na gestão de recursos humanos da entidade acolhedora é necessária para impulsionar a transição para um modelo integrado de gestão de talentos. Paradigmas estes que estão articulados aos pontos identificados para melhoria do sistema de desempenho da entidade acolhedora. Tal como ilustra a figura 9, propõe-se um conjunto de novos paradigmas que constituem o modelo integrado de gestão de talento proposto, considerados como sendo fatores críticos de sucessos na criação de valor organizacional, contribuindo desta forma para um futuro grandemente sustentável e, quebrando desta forma os alguns paradigmas antigos do atual sistema de gestão de pessoas da entidade acolhedora.



Figura 9. Paradigmas atuais vs. Paradigma para o sistema proposto.

Fonte: Elaboração própria

- De uma gestão do desempenho constituída por dois sistemas diferentes e iníquos (*white collars* e *blue collars*) para um sistema único com oportunidades de desenvolvimento iguais e princípios transversais a toda a organização, considerando o fato de que o acompanhamento regular e o envolvimento dos colaboradores no processo, não limitado à classe dos *blue collar*, irá transmitir a ideia de que a avaliação de desempenho não se trata de uma ferramenta penalizadora, mas sim, de que a empresa aposta fortemente no

desenvolvimento dos seus colaboradores de forma equitativa e o desenvolvimento do talento é compromisso de todos os envolvidos (colaboradores, líderes e organização).

- De um sistema sem incorporação de feedback regular para um sistema com acompanhamento e feedback contínuo o que irá promover uma melhoria contínua do desempenho aliança entre o colaborador e o seu líder, a motivação do colaborador consequentemente, maior produtividade.
- De um processo de avaliação de carácter anual para uma um processo Anual com uma avaliação intercalar semestral para o acompanhamento e avaliação do progresso relativamente aos objetivos/metras traçados, o que possibilitará:
  - Solucionar problemas que eventualmente podem surgir durante o ano que tornam - se cumulativos e que poderiam ser resolvidos oportunamente.
  - Medir o progresso dos colaboradores de forma contínua e fornecer feedback de modo a melhorar o seu desempenho.
  - Rever e ajustar as metas do negócio às alterações externas e dinâmica do mercado, alinhar o desempenho e objetivos
- De um processo de avaliação meramente qualitativo sem a existência de perfis de avaliação de acordo com a tipologia funcional (avaliação apenas constituída por competências transversais) para um processo de avaliação qualitativo (avaliação de competências e do potencial) e quantitativo (avaliação dos objetivos), refletindo o nível de proficiência exigido a cada competência para um colaborador em determinada função o que irá permitir que o sistema sirva de suporte para a identificação de talentos, o fácil desenvolvimento de planos de sucessões para futuros novos líderes , compensações e treino.

### **Princípios que sustentam o modelo proposto**

O modelo integrado de gestão de talento que se propõe está assente em princípios que visam reforçar a missão, valores e princípios já estabelecidos pela organização que se espelham no seu sistema de gestão de desempenho (“foco *no desenvolvimento dos seus colaboradores*”, “*Foco na motivação individual e de equipa*” e “*Mobilidade interna*”), tal como resume a figura 10.





Figura 10. Princípios do modelo integrado de gestão de talento proposto.  
Fonte: Elaboração própria

### **Alocar talento certo para a posição certa**

Adequar as competências às funções desempenhadas pelos colaboradores, ou seja, alocar o talento certo para a posição certa para os desafios atuais e futuros (Silva, 2019), tudo isto só será possível através de uma gestão adequada dos talentos da organização, traçando estratégias que vão ao encontro desse mesmo objetivo.

### **Reconhecimento**

Um indivíduo ou equipa reconhecida pelo seu bom desempenho, certamente irá sentir-se motivado o que poderá refletir-se no desempenho do colaborador e, tal como refere L. Barth & de Beer (2018), um membro individual de uma equipa de trabalho assim como as equipas, têm uma necessidade fundamental de aceitação e apreciação e um senso de agregação de valor a qualquer organização na qual estejam integrados, e, desta forma, o reconhecimento e a recompensa representam um meio pelo qual um líder ou organização pode responder e validar a presença e contribuições dos seus membros da equipa e as equipas às quais os indivíduos pertencem.

### **Liderança eficaz**

O papel da liderança é extremamente importante para o desenvolvimento tanto coletivo como individual dos trabalhadores, sendo assim, é primordial que a organização invista fortemente na capacitação de todos aqueles que desempenham o papel do líder, visando a eficácia e o comprometimento para o desenvolvimento dos colaboradores. Considerando que o desenvolvimento do talento é compromisso de todos (colaborador, líder e organização), sendo o líder o principal promotor de talento com o suporte da organização (Silva, 2019).

Para L. Barth & de Beer (2018), destacam algumas práticas consideradas essenciais para uma liderança eficaz, são elas:

- Criar um ambiente que permita que os membros da equipe sejam totalmente ouvidos, ouvir generosamente para total compreensão, ter a mente aberta, ser empático e livre de julgamentos, mesmo quando se estiver em desacordo;
- Evitar dar enfoque apenas nos problemas, culpabilizando e atacando as de forma pessoal e, em vez disso, concentrar-se em encontrar soluções esclarecendo responsabilidades e identificando as lições aprendidas de forma a ajudar a lidar os problemas que possam surgir futuramente;
- Os membros de equipe precisam acreditar e sentir que o líder está genuinamente para eles e, para tal o líder deve adotar ações consistentes e construtivas de apoio pessoal ao longo do tempo que produzirão respeito e confiança por parte dos colaboradores;
- Destacar a Gestão de Desempenho como um tópico significativo de cada reunião de líderes, partilhar e discutir as Melhores Práticas de Gestão de Desempenho, ideias, sucessos e resoluções de problemas. Isso reforça o aprendizado, o reconhecimento e a construção de relacionamento entre o líder e os membros das equipes.

### **Igualdade**

Prover oportunidades de desenvolvimento extensível a todos os colaboradores da organização, tal igualdade é possível de se alcançar através de um sistema único transversal a toda organização que se propõe no presente trabalho.

### **Foco nos que já fazem parte da organização: Desenvolver para reter**

A sequência comumente usada nos modelos de gestão de talento tradicionais é a **Atração**, **Desenvolvimento** e, por fim, a **Retenção do Talento**, sequência esta que está patente nos processos que estruturam o sistema de gestão de pessoas na entidade acolhedora. Todavia, pretende-se com o modelo que se apresenta como proposta para a construção da gestão da Gestão talento na entidade acolhedora, trazer uma abordagem diferente.

Tem-se a plena convicção de que o melhor caminho a seguir para se traçar um modelo de gestão talento integrado que melhor se adapte ao atual modelo de gestão de pessoas adotado pela entidade acolhedora e que, paralelamente, se alinhe aos objetivos organizacionais, é **focando-se e depositando esforços nos próprios integrantes da empresa**.

Sugere-se, então, que o foco da ação esteja nos colaboradores que já fazem parte da organização, o que pressupõe que **o início da ação deverá estar dentro da organização**, ou seja, (1) Desenvolver – (2) Atrair – (2) Reter, é ordem pela qual se apresenta o ciclo de gestão de talento que se propõe, uma ordem inversa dos modelos tradicionais de gestão de talento comumente usados nas empresas. **Pretende-se, desta forma, inculir um novo princípio à filosofia empresarial da entidade acolhedora que consiste em “Desenvolver para reter”**.

O forte investimento no desenvolvimento dos colaboradores que já fazem parte da organização, oferecendo oportunidades de crescimento e evolução profissional /pessoal, criando um ambiente interno capaz de garantir a motivação e satisfação dos mesmos, certamente irá assegurar a retenção destes talentos. Do mesmo modo, a atração será, igualmente consequência da satisfação do colaborador dentro da organização, na medida em que este mesmo colaborador não medirá esforços para exibir a boa imagem da organização aos que estão de fora nem mesmo para fazer uma recomendação da empresa a quem pretender candidatar-se a uma vaga de emprego.

É nesta ordem de ideias que se apresenta o ciclo de gestão de Talentos proposto (figura 11).

Na primeira dimensão do ciclo de gestão de talento proposto – **Desenvolvimento** – dentre os conceitos que envolvem esta dimensão, está a identificação () e classificação dos talentos-chave, a gestão do desempenho, o plano de desenvolvimento pessoal (PDP), o plano de carreira, o plano de sucessão e de carreira, e distintamente, a liderança (Martins & Cruz, 2019).

Com os pontos de melhoria identificados no sistema de gestão do desempenho da entidade acolhedora e as subseqüentes propostas de solução (capítulo 10) considera-se possível a integração dos conceitos acima referidos, possibilitando, desta forma, que um sistema único transversal a toda a organização de avaliação de desempenho identifique e classifique os talentos dos colaboradores (**através da análise dos resultados do processo anual de avaliação de desempenho dos colaboradores da entidade acolhedora, processo de este que será o alvo do plano de melhoria que se propõe no presente trabalho**) permita traçar planos de desenvolvimento individual, planos de carreira e de sucessão dando resposta às necessidades dos seus colaboradores e conseqüentemente da empresa, provendo oportunidades de crescimento profissional e pessoal dos mesmos.



Figura 11. Dimensões do modelo proposto de gestão do talento.  
Fonte: Elaboração própria

### 3.7.6 Sistema de gestão de desempenho proposto: GLOBAL DEVELOPMENT CYCLE

Posto que, o objetivo primordial deste estágio, é a conceção de um modelo de gestão Talento que se encaixe perfeitamente na cultura organizacional e princípios organizacionais da organização desta mesma organização, **focando-se exclusivamente no sistema de avaliação de desempenho da empresa** sem que hajam implicações drásticas neste mesmo sistema de modo não colocar em causa a adaptação dos colaboradores da empresa às alterações que aqui se preparam, objetivo este que foi redefinido conjuntamente com a coordenadora da entidade acolhedora em causa.

Deste modo, a conceção do Modelo de gestão de talentos passou, primeiramente, por identificar os pontos de melhoria no sistema de avaliação de desempenho da entidade acolhedora (ver capítulo 9), para que a partir deste se pudesse propor um sistema de avaliação de desempenho otimizado através integração novas fases etapas no ciclo de gestão do desempenho da entidade acolhedora e que, simultaneamente, estivesse orientado para uma gestão de Talento eficaz, constituindo assim, o Modelo de gestão de talentos integrado.

Este Modelo obedece a um processo contínuo de identificação e desenvolvimento de pessoas que agregam valor à organização, detentoras de talento e potencial, que se pretende que seja transversal a toda organização. À vista disso, designa-se este processo como *GLOBAL DEVELOPMENT CYCLE*.

O Modelo *GLOBAL DEVELOPMENT CYCLE* servirá de guia para todo o processo de gestão do desempenho do capital humano da organização e estará focado na criação de uma cultura de feedback, acompanhamento regular desenvolvimento do potencial do colaborador de modo a qualificá-los para ocupar posições de liderança no futuro em linha com a estratégia organizacional de **“Maior desenvolvimento através de profissionais qualificados e funcionários motivados”**. Para o efeito, traçou-se criou-se o *Global Development Cycle*, processo de gestão do talento caracterizado por seis momentos essenciais, nomeadamente (figura 12):

- Treino para os intervenientes do processo.
- Avaliação (que se reparte em Avaliação intercalar [semestral] e avaliação final [anual]).
- Feedback (que ocorre no final da avaliação intercalar [semestral] e no final da avaliação final [anual]).
- Calibração.
- Planos de desenvolvimento.
- Revisão contínua

No entanto, existe uma fase embrionária que antecede o processo de avaliação para que pode ser designada como fase de planeamento.

Esta fase de planeamento corresponde essencialmente em sessões de para as discussões de abertas entre os líderes, para **discussão e partilha de ideias sobre as melhores formas de proporcionar aos colaboradores experiências ricas e oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização para a formação de líderes qualificados bem como a análise de possíveis reajustes aos processos.**

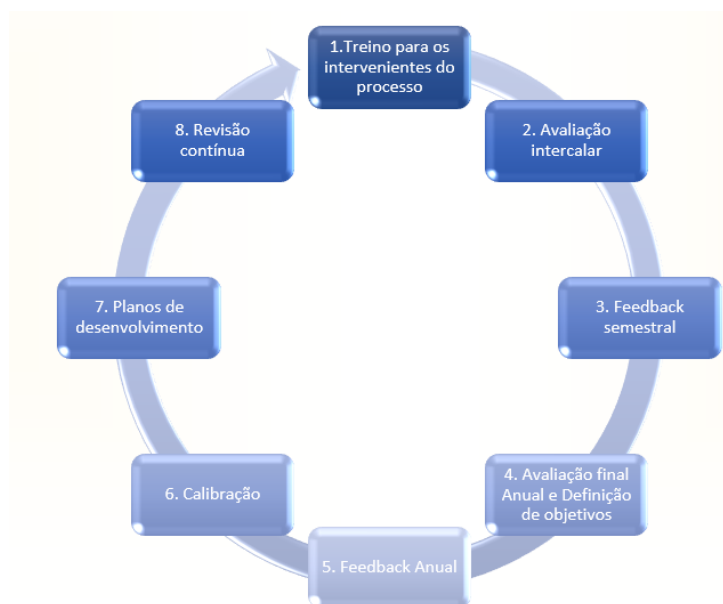


Figura 12. Etapas do GLOBAL DEVELOPMENT CYCLE.

Fonte: Elaboração própria

O ciclo de gestão desempenho proposto à empresa, preconiza nova atuação a incorporar no processo de avaliação de desempenho da empresa, nomeadamente:

- A implementação de um sistema de avaliação e feedback contínuo, de carácter informal, feito no dia a dia.
- Treino para os intervenientes da avaliação de desempenho de modo a garantir:
  - O comprometimento tanto do supervisor como do colaborador de empenho no desempenho de suas funções para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais.
  - O entendimento do modelo de gestão adotado pela empresa sob ponto de vista individual e organizacional.
  - O Comprometimento de cada líder no desenvolvimento da sua equipa.
  - O esclarecimento de dúvidas em relação ao processo de avaliação de desempenho para que todos os intervenientes do processo saibam como agir em cada etapa.
- A realização de uma avaliação intercalar de periodicidade semestral que precede a avaliação final anual.
- Avaliação do progresso de desempenho face aos objetivos/metapas previamente traçados, realizada na avaliação intercalar semestral.

- Implementação de uma cultura de feedback (reunião entre o colaborador e seu supervisor realizada no final das avaliações intercalar e anual e feedback contínuo) na gestão de desempenho de pessoas que será crucial para que o colaborador se sinta realmente envolvido no processo e tenha conhecimento do que a empresa espera dele e para que o supervisor ou avaliador possa conhecer os pontos fortes e fracos dos mesmos a fim de desenvolver planos de ação para acelerar o alcance dos resultados esperados.
- Para além da avaliação das competências já existente no sistema de avaliação de desempenho avaliação da empresa, propõe-se a incorporação de um sistema de avaliação por objetivos através do qual se realizará a avaliação da concretização dos objetivos/metas traçados na fase de planeamento, a efetuar anualmente (avaliação final).
- A realização da revisão do processo de gestão de desempenho, no final de cada ciclo, para que se façam os reajustes necessários para uma melhoria contínua do processo, e, conseqüentemente, dos resultados organizacionais esperados.

### **3.7.7 Periodicidade do processo de avaliação de desempenho**

A entidade acolhedora adota um sistema de avaliação de desempenho de periodicidade anual. Conquanto que o sistema de avaliação anual seja comumente adotado pelas empresas poderá não ser integralmente eficaz no tratamento de questões como:

- Transmitir a ideia de que a avaliação de desempenho não se trata de uma ferramenta penalizadora, mas sim, de que a empresa aposta no desenvolvimento dos seus colaboradores.
- Solucionar problemas que eventualmente podem surgir durante o ano que tornam - se cumulativos e que poderiam ser resolvidos oportunamente.
- Medir o progresso dos colaboradores de forma contínua e fornecer feedback de modo a melhorar o seu desempenho.
- Rever e ajustar as metas do negócio às alterações externas e dinâmica do mercado, alinhar o desempenho e objetivos.

Propõe-se que exista durante o ano uma cultura de feedback aos colaboradores e uma avaliação informal do desempenho dos colaboradores no quotidiano, de modo a promover a motivação e uma maior interação e relação de proximidade dos colaboradores e os seus superiores hierárquicos.

Como ilustra a figura 13, antes da avaliação anual (final), propõe-se uma avaliação intercalar semestral, de carácter formal para medir o progresso de desempenho e fazer os precisos reajustes do que foi traçado na fase de planeamento. E, por fim, uma avaliação final, igualmente de carácter

formal para avaliar as competências, os resultados face aos previamente traçados, identificar as perspectivas de carreira, avaliar o potencial dos colaboradores e traçar novas metas para o ano subsequente.

Embora o presente trabalho apresente um ciclo de gestão desempenho com uma avaliação intercalar de periodicidade semestral, o objetivo é implementar um sistema de melhoria contínua de forma gradual, até que reduza o a periodicidade da avaliação para trimestral, a medida que a organização, integralmente, vai se adaptado aos novos conceitos e as novas formas de ação aqui propostos.



Figura 13.Periodicidade do processo de avaliação do talento.  
Fonte: Elaboração própria

O quadro seguinte apresenta os a periodicidade, as ferramentas, os objetivos e as ações estratégicas a serem levadas à cabo em cada um dos momentos do ciclo de gestão de desempenho de pessoas que aqui se propõe.

Tabela 22.Periodicidade, ferramentas, objetivos e ações estratégicas do Global Development Cicle.

<b>Momentos</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Objetivos/ Ações estratégicas</b>	<b>Ferramentas</b>
<b>Treino para os intervenientes do processo</b>	Realizado no início do ano antes do processo de avaliação	Comunicar a importância de talento e do comprometimento de cada líder no desenvolvimento individual de cada colaborador e, por conseguinte, o desenvolvimento de equipa.  Comunicar aos colaboradores sobre a importância do modelo de gestão adotado pela empresa sob ponto de	Reuniões presenciais Ferramenta digital de gestão do desempenho para a demonstração do funcionamento do processo.

		<p>vista individual e organizacional.</p> <p>Dar treino para a avaliação e definição de objetivos.</p> <p>Dar treino aos líderes sobre como proceder no processo de avaliação e sobre como dar feedback de forma positiva aos seus colaboradores.</p> <p>Esclarecimento de dúvidas em relação ao processo.</p> <p>Demonstração do uso da ferramenta digital de avaliação.</p>	
<b>Avaliação e <i>feedback</i> contínuo</b>	Realizado regularmente no quotidiano dos trabalhadores	<p>Dar suporte e motivação na realização das atividades diárias, através do feedback informal adequado, de forma a estimular o progresso no desempenho do colaborador.</p> <p>Promover uma relação de maior proximidade entre os profissionais e seus superiores, através de conversas informais entre o colaborador e seu supervisor/superior hierárquico.</p>	<p>Contato direto entre o colaborador e o seu supervisor.</p> <p>Registo para o acompanhamento de desempenho do colaborador (facultativo).</p> <p>Ficha de orientação para feedback (facultativo).</p>



		<p>Identificar Talentos</p> <p>Fornecer feedback imediato e atuar, oportunamente, em situações adversas relacionadas aos trabalhadores e/ou suas tarefas.</p> <p>Acompanhar (<i>follow up</i>), regularmente, o desempenho do trabalhador.</p> <p>Assegurar, regularmente, o alinhamento entre: desempenho do colaborador vs. cultura e necessidades da empresa.</p> <p>Necessidades do colaborador vs. objetivos /metas a atingir.</p> <p><i>Coaching.</i></p>	
<b>Avaliação intercalar</b>	Semestral	<p>Avaliar o progresso do desempenho do colaborador face aos objetivos e expectativas previamente definidos e efetuar os reajustes necessários.</p> <p>Medir e promover um momento de reflexão sobre a performance do trabalhador obtido até ao momento e tomar medidas necessárias de forma a aprimorar o seu desempenho.</p>	<p>Sistema digital de avaliação de desempenho da entidade acolhedora (<i>Atual Appraisal Process2018</i>):</p> <p>Adaptar a ferramenta digital existente de modo a incorporar a avaliação intercalar semestral.</p> <p>Feita a avaliação, o avaliado deverá ser comunicado (através de e-mail) para a realização de uma</p>

			reunião/entrevista de feedback
<b>Reunião de feedback Semestral</b>	Semestral	Fornecer feedback construtivo para a melhoria do desempenho do colaborador. Identificar e suprir as necessidades e dificuldades do colaborador para a melhoria do progresso do seu desempenho.	Ficha/guia de orientação para feedback
<b>Avaliação final e Definição dos objetivos</b>	Anual	<p>Avaliar o desempenho ao longo do ano (competências e concretização de objetivos do colaborador tendo como base o histórico da performance anual (histórico proveniente das avaliações contínuas intercalares).</p> <p>Avaliar o potencial de crescimento do colaborador</p> <p>Obter toda a informação necessária para o desenvolvimento de:</p> <p>Planos de desenvolvimento individual e de equipa</p> <p>Planos de sucessão.</p> <p>Planos de carreira.</p> <p>Compensações.</p> <p>Traçar os objetivos e expectativas de</p>	<p>Sistema digital de avaliação de desempenho da entidade acolhedora: Adaptar a ferramenta digital existente de modo a incorporar a avaliação de global (competências e concretização de objetivos e potencia).</p> <p>Feita a avaliação final, o avaliado deverá ser comunicado (através de e-mail) para a realização de uma reunião/entrevista</p> <p>Perfil de competências das pessoas vs. Perfil de competências desejado pela organização</p>

		desempenho alinhados aos objetivos departamentais, indissociavelmente, com os organizacionais previamente traçados.	
<b>Reunião de feedback Final</b>	Anual	<p>Fornecer feedback construtivo para a melhoria do desempenho do colaborador.</p> <p>Reconhecer o esforço do colaborador através de elogios e comentários construtivos de forma a estimular.</p> <p>Estabelecer de forma conjunta, metas/objetivos e recursos para o alcance dos mesmos.</p>	Ficha/guia de orientação para feedback
<b>Calibração</b>	Anual, baseado nos resultados da avaliação final	Desenho dos planos de ação para implementação de medidas na ausência de ajustamento do colaborador às expectativas e necessidades da organização (abordagem apoiada em ferramentas e processos como <i>mentoring</i> , processos de feedback, alteração de funções ou de responsabilidades, etc.	<p>Matriz de talento (9 <i>Box-Grid</i>)</p> <p>Matriz representativa dos resultados da interseção entre o potencial de crescimento e avaliação global de desempenho (resultado da avaliação de competências + resultado da avaliação da concretização dos objetivos)</p>

<b>Planos de desenvolvimento</b>	Anual, baseado nos resultados da avaliação final	<p>Análise dos resultados</p> <p>Desenhar planos de desenvolvimento individuais, planos de sucessão e planos de carreira. tendo como base a avaliação de final de desempenho.</p> <p>Identificar as oportunidades de crescimento e desenvolvimento de:</p> <p>Treino formação <i>Coaching e mentoring</i></p> <p>Reconhecer e recompensar os melhores desempenhos de forma a estimular a motivação e, consequentemente a satisfação e a produtividade.</p>	<p>Matriz de talento (9 Box-Grid)</p> <p>Servirá de apoio para estruturar planos de desenvolvimento individuais, planos de sucessão e compensações.</p> <p>Sistema de recompensas</p> <p>Inquéritos para aferir as necessidades dos colaboradores que benefícios gostariam que fossem disponibilizados de forma a alinhar o sistema de recompensa às necessidades dos colaboradores.</p>
<b>Revisão do processo</b>	Anual	Rever o processo de gestão do desempenho, de forma contínua, por todos os gestores, através do diálogo com os seus colaboradores sobre as ações e planos de desenvolvimento.	

Fonte: Elaboração própria

### 3.7.8 Componentes da avaliação

A fim de se alcançar uma gestão eficiente do desempenho dos colaboradores da organização, de modo a atingir os objetivos desejados, tanto individuais como departamentais que, por conseguinte,

devem estar alinhados aos objetivos organizacionais, propõe-se que a concepção de um modelo de avaliação integrado, que agrega três elementos essenciais, nomeadamente:

- Avaliação da concretização dos objetivos/metastas, de periodicidade semestral.
- Avaliação de competências, de periodicidade anual.
- Avaliação do potencial de crescimento do colaborador, de periodicidade anual.
- A **avaliação da concretização dos objetivos/metastas (Avaliação quantitativa)**, tal como o nome indica, tem como finalidade a mensurar grau de contributo individual de cada colaborador para o desempenho do departamento, isto é, a prossecução dos objetivos individuais e alinhamento com objetivos estratégicos da empresa.
- A **avaliação de competências específicas e transversais (Avaliação qualitativa)**, por sua vez, está claramente voltada para a medição conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais consideradas, na ficha de funções da empresa, como críticas e essenciais para o exercício de cada função. A esta etapa, não serão sugeridas grandes alterações ao que já existe no sistema da avaliação da empresa, dando, em vez disso, maior enfoque para a fase que se apresenta a seguir (integração da avaliação do potencial de crescimento do colaborador).

Em adição, optou-se por sugerir a integração de um terceiro elemento ao processo de avaliação que consiste na **avaliação do potencial de crescimento** de cada colaborador, realizada posteriormente às avaliações acima referidas, com base em indicadores de potencial definidos, internamente, pela empresa.

A incorporação das novas dimensões propostas no presente trabalho, por conseguinte, irão suscitar a existência de uma **avaliação global** (ver figura 14) obtida através do somatório do resultado avaliação das seguintes grandezas: competências, objetivos.



Figura 14. Componentes da avaliação.

Fonte: Elaboração própria

É importante salientar que este ciclo poderá ser aplicado tanto no processo de gestão do desempenho dos white-collar como no dos blue-collar, este último, por se tratar da classe operária, é vital que, recebam um feedback contínuo por parte dos seus líderes, de modo a incrementar a motivação e fomentar o desenvolvimento contínuo individual consequentemente a nível de equipa.

### 3.7.9 Definição e avaliação dos objetivos (Avaliação quantitativa)

Os objetivos individuais e coletivos que orientam as ações dos colaboradores da entidade acolhedora são definidos no final processo (segundo a metodologia SMART), durante a reunião de feedback realizada, anualmente, entre o colaborador (avaliado) e o seu superior hierárquico (avaliador) onde, igualmente, são discutidos os resultados das avaliações de desempenho.

Orientar as ações dos colaboradores a objetivos/metapas definidas de forma coerente, constitui um fator motivador, todavia, de nada vale traçar os objetivos se estes não forem assegurados quanto a sua concretização. Propõe-se uma avaliação periódica (periodicidade semestral) da concretização dos objetivos previamente traçados na reunião de feedback final anual, apesar do ciclo de gestão de desempenho que se apresenta no presente trabalho sugerir, igualmente, um acompanhamento contínuo destes mesmos objetivos através do contato direto entre o colaborador e o seu supervisor.



Figura 15. Esquema representativo da definição em "cascata" dos objetivos

Fonte: Elaboração própria

A primeira alteração que se propõe é a introdução da definição dos objetivos/metapas na ferramenta digital de avaliação de desempenho da empresa. Com esta alteração, pretende-se produzir os seguintes efeitos:

Assegurar a planificação coerente e análise dos objetivos por parte supervisor antes que sejam apresentados e negociados com o colaborador.

Uma visualização dos objetivos, por parte do colaborador, traçados previamente pelo seu supervisor, irá promover ao colaborador um momento de reflexão face aos objetivos proposto, antes da reunião para a discussão de resultados e objetivos realizada, presencialmente, no final do processo.

Na reunião entre o colaborador e seu supervisor, devem ser negociados os **objetivos individuais, alinhados aos objetivos de departamento e organizacionais** (previamente traçados), **recursos** para o alcance destes mesmos objetivos bem como os **prazos** de cumprimento e a classificação conjunta do **grau de importância de cada objetivo**.

A definição dos **objetivos individuais** obedecerá um modelo cascata (ver figura 3) que se estende a partir dos **objetivos de departamento**, que por sua vez, são **traçados em concordância** com os **objetivos da organização**.

Com o objetivo de salvaguardar a correta definição e avaliação dos objetivos (2 a 3 objetivos) propõe-se que sejam definidos, pelo supervisor/avaliador, o **objetivo a avaliar** mediante a respetiva **descrição**, o **indicador** que permite avaliar esse mesmo objetivo, os **níveis de desempenho**, definidos numa escala de 1 (nível mínimo) a 4 (nível máximo) que permitem medir o **grau de concretização** de cada objetivo que (**desvios** no desempenho dos avaliadores em relação ao objetivo traçado no início do ano) e, por fim, a **ponderação final da avaliação** dos objetivos, cujo resultado ideal é de 100% tal como ilustra a tabela 23 abaixo.

Tabela 23. Definição de objetivos e seus respetivos níveis de desempenho.

Designação do Objetivo	Descrição do objetivo a avaliar		
Indicador comportamental	Indicador que permite avaliar a concretização do objetivo		
Níveis de desempenho			
Mínimo			Máximo
1	2	3	4
Com desvios que comprometem o objetivo e sua conclusão.	Desvios que interferem nos objetivos e/ou recursos (desvio entre 15% a 30% face ao prazo estipulado)	Desvios marginais (desvio até 15% face ao prazo estipulado)	Sem desvios

Fonte: Adaptado de Manual Técnico Do Sistema de Gestão Do Desempenho (2013).

É importante que estes objetivos sejam **revistos continuamente** para assegurar o sucesso na concretização dos mesmos bem como a implementação reajustes necessário e ações corretivas aos possíveis desvios.

A avaliação por objetivos traduz-se na avaliação do grau de entrega e contributo de esforços individuais do colaborador para o alcance dos resultados organizacionais esperados.

### 3.7.10 Avaliação de competências (Avaliação qualitativa)

No que toca a segunda componente da avaliação, isto é a avaliação de competências (avaliação qualitativa) os pontos de melhoria que se propõe para o sistema de avaliação de desempenho da entidade acolhedora já foram prontamente identificados no capítulo 3, bem como as ações sugeridas para a sua implementação, a recordar:

A integração das competências específicas para as funções que compõem a estrutura da organização da entidade acolhedora no processo de avaliação (para além das competências transversais que já fazem parte do processo de avaliação dos colaboradores da entidade acolhedora

para as quais não foram sugeridas alterações), para o efeito, sugere-se a revisão do modelo de competências.

### 3.7.11 Avaliação de Potencial (Indicadores e escala da avaliação)

Medir a potencial do colaborador vem se tornando cada vez necessário para o desempenho futuro de qualquer organização. É crucial que a organização esteja segura de que conta com profissionais qualificados para assumir posições de liderança e enfrentar os desafios futuros a fim de ganhar vantagem competitiva e destaque no mercado.

Posto que a entidade acolhedora não integra uma avaliação do potencial dos seus profissionais, acolhe uma definição de potencial, clara e devidamente alinhada à missão e princípios básicos da organização, composta pela interseção dos seguintes fatores (competências *core*) que coincide com a definição de Talento, a recordar:

- Eficácia Pessoal
- Trabalho em Equipa
- Liderança
- Empreendedorismo / Inovação

Cada um dos fatores que compõem a definição de talento acolhida pela entidade acolhedora (Eficácia Pessoal, Trabalho em Equipa, Liderança, Empreendedorismo / Inovação, Responsabilidade / Qualidade e Segurança), agrega um conjunto de competências que as definem e que devem ser verificadas e classificadas (mediante a atribuição de nota) aquando do processo de avaliação do potencial, tal como indica a tabela a seguir.

Tabela 24. Indicadores de potencial de crescimento na entidade acolhedora.

Indicadores	Descrição
Eficácia pessoal	Orientação para os resultados Motivação para o trabalho Planeamento e Organização Criatividade e iniciativa
Trabalho em equipa	Capacidade para trabalhar em conjunto com outras pessoas, independentemente da área que pertencem, partilhando tarefas e resultados.  Escuta a opinião dos outros. É capaz de modificar sua opinião, se forem apresentados argumentos convincentes e aceita sem reservas a vontade da maioria.  Está sempre disponível para ajudar os colegas e luta para que a equipa atinja os objetivos.



	<p>Possui capacidade de estabelecer, manter e desenvolver um relacionamento formal e informal com os colegas parceiros de trabalho e faz um esforço para tratar as pessoas com respeito e justiça</p> <p>Tem os outros em alto conceito, dando-lhes apoio, benefício da dúvida e oportunidades.</p>
Liderança	<p>Dirige a equipa os objetivos. Adotas forma de atuação mais ajustada a cada situação.</p> <p>Orienta colaboradores, encoraja-os e reconhece o seu contributo.</p> <p>Capacidade para desenvolver as aptidões e capacidades dos subordinados através do desenvolvimento de atividades relacionadas com o cargo atual e futuro.</p> <p>Perceção das necessidades de desenvolvimento das pessoas.</p> <p>Promove proatividade e transmissão de conhecimentos.</p>
Empreendedorismo e Inovação	<p>Capacidade de sugerir novas praticas de trabalho para melhoria do serviço prestado, projetar e definir objetivos ambiciosos, realistas e de risco calculado.</p> <p>Desenvolvimento de novos produtos e processos de fabricação que atendam `as exigências do mercado.</p> <p>Com resiliência resolver dificuldades não previstas com criatividade e implementar soluções com eficácia e eficiência.</p>
Responsabilidade / Qualidade e Segurança	<p>Habilidade em garantir um futuro sustentável, procurando reduzir desperdícios e gastos supérfluos.</p> <p>Utilizar recursos de forma equilibrada, respeitar e cumprir as regras inerentes às Políticas de Qualidade, Ambiente e Segurança e as Regras de Conduta e Ética Profissional da Empresa, promovendo comportamentos consonantes com as mesmas.</p>

Fonte: Elaboração própria

Como ponto de partida, apresenta-se, seguidamente, os níveis de escala (tabela 24) mediante as quais serão avaliadas cada uma das competências associadas aos fatores considerados pela empresa como sendo essenciais para determinar o potencial de crescimento de cada colaborador.

O supervisor deverá atribuir uma classificação a cada um dos indicadores de potencial, associados a cada fator, mediante uma escala que possui três níveis, designadamente, **discorda**, **concorda parcialmente** e **concorda plenamente**, com base num conhecimento profundo das competências do colaborador avaliado e, desta forma, inicia-se o processo de avaliação.

A atribuição de cada Ponderação (1, 2 ou 3) mediante os níveis da escala acima referidos, que correspondem ao nível de concordância, por parte do avaliador (superior hierárquico), concernente a capacidade de evolução do colaborador no indicador ao qual deverá atribuir a Ponderação (concordando ou não com as afirmações apresentadas para a avaliação), tal como indica a tabela 24 a seguir.

Tabela 25. Tabela representativa da descrição dos níveis da escala de avaliação do potencial.

Ponderação	Nível de escala	
1	Discorda	O supervisor discorda da afirmação em relação ao colaborador
2	Concorda parcialmente	O supervisor concorda parcialmente da afirmação em relação ao colaborador
3	Concorda plenamente	O supervisor concorda plenamente da afirmação em relação ao colaborador

Fonte: Elaboração própria

A título de exemplo, apresenta-se (tabela 26) a estrutura sugerida para a avaliação de desempenho de um determinado colaborador.

Tabela 26. Exemplo de avaliação do potencial de crescimento de um determinado colaborador.

Avaliação do potencial de crescimento			
Colaborador: X			
Título da Função: Y		Departamento: Z	
Indicadores de Potencial	Ponderação		
	1	2	3
Eficácia pessoal			
Trabalho em equipa			
Liderança			
Empreendedorismo e Inovação			
Responsabilidade / Qualidade Segurança			

Fonte: Elaboração própria

### Avaliação global

A avaliação global transpõe o resultado global do desempenho do Colaborador decorrente das três dimensões anteriormente apresentadas, nomeadamente: A avaliação de objetivos, a avaliação de competências e a avaliação de competências e, a cada uma destas dimensões é atribuído um coeficiente de ponderação, que representa o seu peso relativo na avaliação global de desempenho dos colaboradores (figura 17).

O Cálculo do resultado da avaliação global do desempenho é, então, efetuada da seguinte forma:



Figura 16. Processo de cálculo da avaliação global de desempenho.  
Fonte: Elaboração própria

A avaliação global de desempenho será feita mediante a escala de avaliação seguinte:

Figura 17. Escala de avaliação global de desempenho.

Escala da avaliação global de desempenho			
[0,0 a 1,0[	[1,0 a 2,0[	[2,0 a 3,5[	[3,5 a 4,0]
Abaixo do esperado	A Melhorar	Satisfatório	Excelente

Fonte: Elaboração própria

### 3.8 Matriz 9- Grid: classificação do talento

Concluídas as etapas do processo de avaliação, no decurso da gestão de desempenho dos colaboradores (sustentado pelo Sistema de Gestão de Desempenho da empresa e que serve de fonte de informação para o posicionamento dos colaboradores na Matriz de talento que aqui se apresenta e a posterior tomada de decisões), sugere-se o recurso à ferramenta **Matriz de talento humano das 9 caixas (9 Box-Grid)**.

De acordo com Martins & Cruz (2019), a *9 Box-Grid* é um recurso essencial para a gestão de talento e, é uma das ferramentas mais usadas na classificação, desenvolvimento e aumento do capital humano dentro das organizações.

Com o output gerado pela matriz de talento, é possível obter informação de grande relevância para a avaliação das necessidades organizacionais e tomadas de decisão para desenho de planos de desenvolvimento de talentos como, por exemplo, planos de sucessão, planos carreira, recompensa e plano de treino ou mudança de funções/ cargo.

A partir do cruzamento entre a avaliação de desempenho (eixo X) e a avaliação do potencial de crescimento (eixo Y), cada um dos colaboradores é enquadrado num dos quadrantes, sendo que, a mesma matriz dá indicação das medidas a tomar em cada colocação.

A **9 Box-Grid** pode ser criada por meio de um software específico ou incorporada no sistema de gestão de desempenho da empresa como poderá ser criada numa folha de cálculo comum do Excel e deverá seguir a estrutura da figura abaixo:

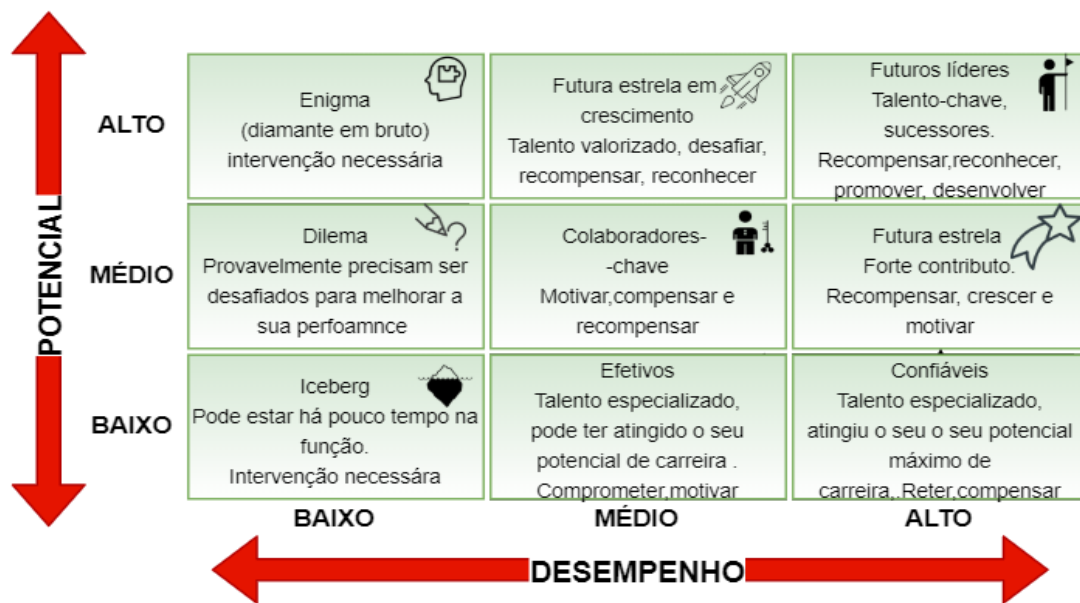


Figura 18. Matriz de talento humano de 9 caixas.  
 Fonte: Adaptado de Martins & Cruz (2019)

A partir da matriz representada na figura acima o supervisor poderá classificar os colaboradores em nove principais categorias, tal como indicam Martins & Cruz (2019), Nomeadamente:

#### **Futuros líderes (Superestrela):**

- Considerados a melhor opção para sucessões e posições mãos altas.
- Apresentam altos níveis de desempenho e competências de liderança, na qual devemos reconhecê-los e recompensá-los pelos seus esforços considerando-os para posições de maiores responsabilidades e hierarquia.
- Futura estrela em crescimento
- Colaboradores que apresentam alto potencial, porém, ao mesmo tempo, o seu desempenho é médio.
- Devem ser motivados e, por meio de desafios. Deixá-los sair da zona de conforto para que possam demonstrar novas habilidades que aportem valor à organização.

#### **Futura estrela:**

- Colaboradores que apresentam alto desempenho e potencial médio para alcançar posições-chave na organização.
- Precisam ser continuamente motivados.
- São potenciais bons líderes.
- Enigma (diamante em bruto)

- Colaboradores que apresentam alto potencial, porém, ao mesmo tempo, o seu desempenho é baixo o que indica que eles podem estar localizados num posto de trabalho que não é o mais adequado ou, eventualmente, podem estar a ser geridos por uma chefia que ainda não conseguiu descobrir o seu potencial.
- É aconselhável estabelecer uma comunicação mais ativa com ambos (colaborador-chefia) para guiar o processo, por forma a começar a obter demonstrações do seu potencial.
- Profissionais confiáveis
- Colaboradores que revelam um desempenho excepcional, mas cujo potencial de liderança é baixo.
- Precisam de ser reconhecidos pelo seu esforço e cumprimento de metas.
- Podemos confiar neles para orientar novos talentos na organização o que ajudará, igualmente, a desenvolver as suas competências de liderança.
- Podem ser considerados para sucessões no futuro.

#### **Colaboradores-chave:**

- Tal como acontece na categoria “Dilema”, os colaboradores-chave apresentam níveis médios de potencial e o seu desempenho igualmente é médio.
- Considerados promissores.
- Precisam de ser desafiados e motivados para dar o melhor de si.

#### **Efetivos**

- Colaboradores que apresentam um nível baixo de potencial e um de desempenho médio, isto é, estes atendem às expectativas sem as ultrapassar.
- Não revelam potencial para ocupar posições futuras.
- É importante que lhes sejam apresentadas mudanças nas suas atividades para incentivá-los a aprender coisas novas e que sejam motivados a progredir.

#### **Dilema**

- Colaboradores que apresentam um potencial médio, porém, baixo nível de desempenho.
- É importante trabalhar a motivação e o compromisso, proporcionando-lhes desafios para que estes demonstrem a sua capacidade.

#### **Icebergue**

- Colaboradores que apresentam um nível baixo de potencial e um desempenho, geralmente, abaixo do esperado.

- Sendo possível, espera-se e acompanha-se para observar o seu progresso e concretização de objetivos, uma vez que, neste quadrante, geralmente, também se posicionam as pessoas que estão há, relativamente, pouco exercendo a função.
- É necessário tomar outro tipo de medidas para os casos de pessoas não estão há pouco tempo na função, porém, se encontram posicionadas neste quadrante.

## 4. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente trabalho teve o objetivo claro apresentar melhorias às lacunas que foram identificadas através do conhecimento e análise das práticas de gestão de desempenho dos colaboradores da entidade acolhedora do estágio que estão sustentados no Sistema de Gestão de Desempenho vigente nesta mesma empresa.

Documentados internos como a Ficha de funções, o formulário de avaliação de desempenho (blue collar e white collar, um documento explicativo do processo de avaliação de desempenho (blue collar e white collar), o procedimento de Recrutamento e seleção de colaboradores, bem como informações recolhidas através de questionários realizados à coorientadora de estágio na empresa, foram algumas das fontes de informação que serviram de base para o **diagnóstico das práticas existentes de gestão de pessoas na entidade acolhedora do estágio que pudessem ter impacto na gestão de Talentos dentro da organização**, um dos principais objetivos a serem cumpridos no decorrer do estágio. Este processo, culminou com a identificação das lacunas existentes no sistema de gestão de desempenho da empresa e a posterior criação de um Modelo de gestão de Talento Integrado que constituísse um modelo otimizado do Sistema de Gestão do Desempenho da empresa tendo como alicerce o reforço de um de seus princípios e valores que assenta no **“Maior desenvolvimento através de profissionais qualificados e colaboradores motivados”**, em outras palavras, o foco deste trabalho foi na otimização do Sistema de Gestão de Desempenho da empresa em causa.

Desta forma, concretizou-se outro grande objetivo do presente trabalho que consistia na **Identificação das falhas existentes no modelo de gestão de talentos adotado pela empresa** e o posterior **desenvolvimento do plano de ação de modo a apresentar/propor soluções para as falhas identificadas** no Sistema de Gestão de Desempenho da empresa.

Antes que fosse apresentada a proposta de melhoria, apresentou-se o manual de avaliação de desempenho que contem todas as etapas que constituem o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores da entidade acolhedora, tanto dos *blue collar* como dos *White collar*. A criação deste mesmo manual foi solicitada pela coorientadora de estágio dada a inexistência deste na empresa.

Dentre os pontos de melhoria identificados destacaram-se os seguintes:

- Iniquidade entre os processos de gestão de desempenho
- Não existência uma cultura de feedback
- Não existência de acompanhamento regular do progresso do colaborador
- Não existência de avaliação de competências específicas para uma determinada função
- Não existência de avaliação do potencial de crescimento dos colaboradores /Plano de sucessão de carreira,

- Como solução para os pontos de melhoria acima referidos foram apresentadas as seguintes, respetivamente:
- Existência de um sistema de gestão transversal a toda a organização.
- Feedback, acompanhamento, Avaliação contínua do desempenho do desempenho dos colaboradores
- Existência de um ciclo de avaliação de desempenho anual com uma avaliação intercalar [Semestral] para o acompanhamento e avaliação do progresso relativo aos objetivos/metastabelecidas.
- Revisão do modelo de competências refletindo o nível de proficiência estabelecer perfis de avaliação de acordo com as competências específicas de cada função, solução que poderá ser desencadeada nas seguintes etapas:
  - 1-Identificação de competências específicas para o melhor desempenho das funções que compõem a estrutura da organização.
  - 2-Atualização do portfolio individual de competências da organização através da integração das competências específicas identificadas e definição dos níveis de proficiência associados a cada competência (específica e transversal).
  - 3-Incorporação das competências específicas identificadas na ferramenta digital de avaliação de desempenho para que, então, sejam avaliadas as competências específicas (conhecimentos e comportamentos que permitem ao colaborador desempenhar a função com êxito) que servirão de complemento para a avaliação das competências transversais (conhecimentos e comportamentos que exigidos a todos os colaboradores da organização) já existentes na ferramenta de avaliação da entidade acolhedora.
  - Introdução da avaliação do potencial de crescimento dos colaboradores no processo de avaliação dos colaboradores.
  - Desenho de plano de sucessão, solução esta que, dada a limitação do tempo de estágio, não foi implementada, porém, constitui uma sugestão de melhoria que poderá ser implementada futuramente pela empresa em questão.

De forma a dar seguimento as soluções acima referidas e, simultaneamente, ir ao encontro dos objetivos organizacionais, o modelo de gestão de talento proposto foi assente a vários princípios, porém, importa destacar neste segmento o princípio pelo foi baseado toda estrutura do modelo de gestão de talento que aqui se propõe: o conceito de **Desenvolver para reter**. Sugeriu-se, então, que o foco da ação estivesse nos colaboradores que já fazem parte da organização, o que pressupõe que o início da ação deveria estar dentro da organização, ou seja, (1) Desenvolver – (2) Atrair – (2) Reter. Esta constitui uma ordem inversa dos modelos tradicionais de gestão de talento comumente usados nas empresas.

O Modelo deverá obedecer a um processo contínuo de identificação e desenvolvimento de pessoas que agregam valor à organização, detentoras de talento e potencial, que se pretende que seja transversal a toda organização. À vista disso, designa-se este processo como *GLOBAL*



*DEVELOPMENT CYCLE*, sendo este o ciclo de gestão de desempenho proposto à empresa constituído pelas seguintes etapas essenciais: (1)Treino para os intervenientes do processo- (2)Avaliação (que se reparte em Avaliação intercalar [semestral] e avaliação final [anual])- (3)Feedback (que ocorre no final da avaliação intercalar [semestral] e no final da avaliação final [anual])- (4)Calibração- (5)Planos de desenvolvimento- (6)Revisão contínua do processo.

O acesso à documentação para a obtenção de informações pertinentes à concretização dos objetivos do estágio, a impossibilidade de realização de inquéritos aos colaboradores que consideravam-se imprescindíveis para o real diagnóstico das práticas adotadas pela empresa bem como a aferição da satisfação dos trabalhadores, a inexistência de acesso à internet para pesquisa de informação relativa ao trabalho realizado, a alteração constante dos objetivos do estágio pela coorientadora do estágio pertencente ao Departamento de Recursos Humanos da empresa em questão, constituíram grandes desafios e limitações deste estágio.

Acredita-se que com o plano de melhoria desenhado adequadamente à realidade da empresa irá contribuir para a otimização do sistema de gestão de desempenho da entidade acolhedora através do foco na qualificação dos seus colaboradores para que estes sejam capazes de enfrentar desafios futuros, respondendo e adaptando-se às dinâmicas do mercado a nível de primazia.

## Referências Bibliográficas

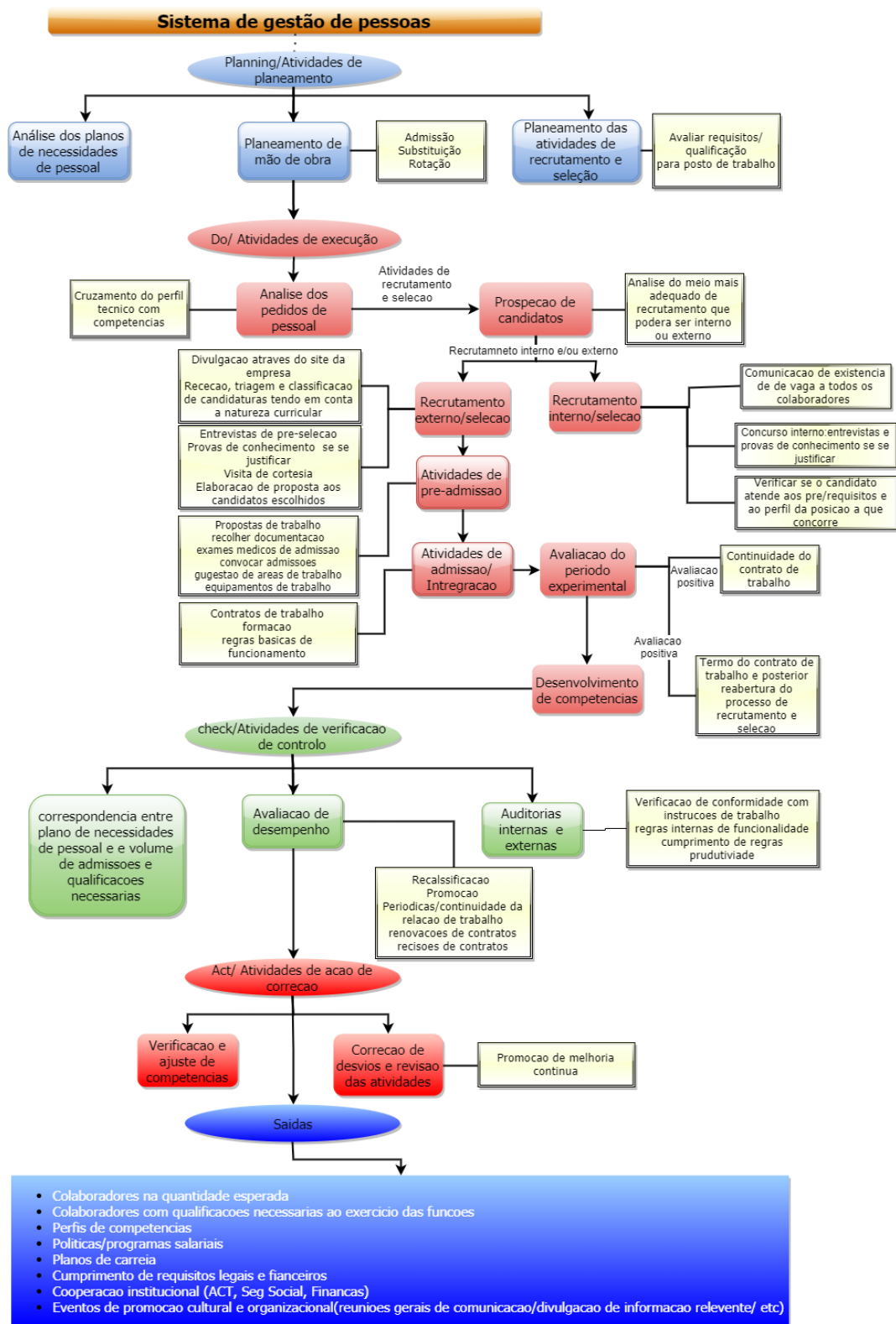
- Cunha, M. P. e., Marques, C. A., Gomes, J. F. S., & Cabral-Cardoso, C. (2015). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (09-2015).um ed.). Edições Sílabo.
- Da Camara, P. B. (2017). Dicionário de Competências (01-2017. 1a ed.). Editora RH.
- Guan. (2015). Pdfdrive.com. Obtido 20 de julho de 2022, de <https://www.pdfdrive.com/talent-handbook-a-guide-for-competency-based-talent-management-e165131443.html>
- Henriques, T. (2019). Gestão de Sistemas de Informação. (1a ed.). FCA.
- L. Barth, A., & de Beer, W. (2018). Performance Management Success: A Best Practices and Implementation Guide for Leaders and Managers of All Organizations (169 Pages). <https://www.pdfdrive.com/performance-management-success-a-best-practices-and-implementation-guide-for-leaders-and-managers-of-all-organizations-d181936224.html>
- Martins, D., Da Cruz, R. M. (2019). Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica.(1ª ed.).Lisboa: Editora Rh
- Marras, J. P. (2017). Administração de recursos humanos. Editora Saraiva.
- Manual Técnico do Sistema de Gestão do Desempenho. (2013). Obtido 20 de julho de 2022, de [https://intranet.ispa.pt/sites/default/files/ficheiros/documentos/manual\\_do\\_sgd\\_ispa\\_rev1\\_22jul2013.pdf](https://intranet.ispa.pt/sites/default/files/ficheiros/documentos/manual_do_sgd_ispa_rev1_22jul2013.pdf)
- M. Pinto, S. (2021). Atração e retenção de talentos, uma forma de estar na vida (das empresas). Human Resources. <https://hrportugal.sapo.pt/atracao-e-retencao-de-talentos-uma-forma-de-estar-na-vida-das-empresas/>
- Nilsson, S., & Ellström, P. E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 26-45
- Pinto, S. M. (2020, setembro 22). 5 motivos para ter uma boa gestão de talentos. HumanResources. <https://hrportugal.sapo.pt/5-motivos-para-ter-uma-boa-gestao-de-talentos/>
- Ricketts, E. (2016). Workforce Planning and Succession Planning. Pdfdrive.com. Obtido 20 de julho de 2022, de <https://www.pdfdrive.com/workforce-planning-and-succession-planning-e30921565.html>
- Turner, P., & Kalman, D. (2014). Make Your People Before You Make Your Products: Using Talent Management to Achieve Competitive Advantage in Global Organizations - PDF Drive. <https://www.pdfdrive.com/make-your-people-before-you-make-your-products-using-talent-management-to-achieve-competitive-advantage-in-global-organizations-d174546730.html>
- Zanda, S. (2018a). Building efficient management and leadership practices: the contemporary relevance of Chester I. Barnard's thought in the context of the knowledge-based economy

PDF (Free | 203 Pages). PDF Drive. <https://www.pdfdrive.com/building-efficient-management-and-leadership-practices-the-contemporary-relevance-of-chester-i-barnards-thought-in-the-context-of-the-knowledge-based-economy-d158225502.html>



## Anexos

ANEXO I – Sistema de gestão de desempenho da entidade acolhedora



Fonte: A autora

# Guião de entrevista

- 1.** Existe uma proposta de valor criada para os colaboradores que ajuda a responder a questão “O que leva os trabalhadores a quererem trabalhar aqui”?
- 2.** Existe a possibilidade da criação de programas de educação corporativa em parceria com outras entidades, de forma criar programas internos de ensino?
- 3.** Qual é definição de potencial/ talento para a entidade acolhedora?
- 4.** Existe um plano de desenvolvimento profissional (plano que indica um conjunto de ações de desenvolvimento profissional que devem ser oferecidos aos funcionários que o ocupam cada cargo da organização)?
- 5.** Existe um plano de desenvolvimento pessoal (PDP sistematiza as ações a serem tomadas para alcançar os objetivos organizacionais por meio de desenvolvimento Pessoal e profissional, que são desenhados a partir da avaliação de desempenho e do potencial.
- 6.** De que forma é visto o sistema de avaliação de desempenho pelos colaboradores, tanto avaliadores como avaliados?
- 7.** Considera o sistema de avaliação de desempenho como sendo justo a todos os colaboradores da organização?