

A Gestão do Talento no Setor Industrial

“Nine Box Model”

António Luís Marques Pereirinha de Morais

Projeto submetido como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria
Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

ISCTE-IUL Business School

Setembro de 2018

Resumo

O projeto realiza-se na Megasa Seixal, um grupo industrial cujo *core business* é a atividade siderúrgica. Tem vindo a emergir, nesta empresa, a preocupação com a gestão do talento, pelo que se propõe o desenvolvimento de uma ferramenta específica, tendo por base o modelo “*Nine Box*”. Do estudo desenvolvido verificou-se que a implementação de ferramentas de gestão do talento na indústria não tem sido objeto de grande atenção da parte da Academia, pelo que se evidencia uma escassez neste domínio. Por outro lado, a própria indústria não tem sido muito recetiva à aplicação de ferramentas desta natureza, sendo que, em certa medida, esta falta de conexão entre a indústria e a gestão do talento resultará das próprias características destas organizações. Podemos classificá-las, de um modo geral, de burocracias mecanicistas, pelo que o contexto das mesmas se torna pouco convidativo a temáticas desta natureza.

A ferramenta desenvolvida para a organização foi elaborada partindo de um *benchmarking* das práticas encontradas no uso do *Nine Box Model*, o qual foi adaptado considerando a identidade e características da organização, bem como a revisão de literatura realizada. Foram, ainda, estabelecidos os respetivos indicadores para aferir do resultado do projeto, sem os quais não seria possível determinar o sucesso ou insucesso deste projeto.

Palavras-chave: Gestão do talento, indústria, nine box model, gestão do desempenho.

JEL: M120 Personnel management; Executive; Executive compensation. M540 Personnel economics: Labor management.

Abstract

The Project takes place in Megasa Seixal, an industrial group with a core business in the steel sector. In this company the concerns with talent management have been emerging, therefore we propose the development of a specific tool based on the nine box model. With the development of the study we came to the conclusion that the implementation of talent management tools in the industry has not been subjected to great attention by the academy, exposing a gap in this area. On the other hand the industry itself has not been very open minded to these kind of tools, which, in some way, can be explained by the specific characteristics of these organizations. We can label these organizations as mechanical bureaucracies, and therefore their context is unappealing to these kind of subjects.

The tool was developed for the organization based on a benchmarking of practices found on the use of the Nine Box Model, which was adapted considering the identity and characteristics of the organization, as well as the literature review that was made. Key performance indicators were defined to establish the result of the project, without which it would not be possible to determine the success or failure of the project.

Keywords: Talent management, industry, nine box model, performance management.

JEL: M120 Personnel management; Executive; Executive compensation. M540 Personnel economics: Labor management.

Agradecimentos

A elaboração do Projeto de Mestrado resultou de um esforço que só foi possível com o contributo de várias pessoas. Pretendia assim agradecer desde logo à minha orientadora, a Professora Doutora Generosa do Nascimento, que sempre acreditou no meu projeto, manteve-me sempre no caminho do rigor académico necessário, mas nunca perdendo de vista o pragmatismo e utilidade que se pretendem num projeto desta natureza, pelo que nada disto seria possível sem o seu contributo.

Da parte da Megasa Seixal agradeço ao Dr. Alvaro Alvarez, ao Engenheiro Germán López e ao Engenheiro Ernesto Gonzalez, que demonstraram grande confiança, abertura de espírito e apoio no uso de uma ferramenta que rompe com parte da cultura da organização, evidenciando assim grande confiança no futuro. Por último agradeço às minhas Colegas de curso Margaria Machado, Ana Castro, Ana Cristina Ribeiro e Sara Ramos, pelo apoio que sempre demonstraram e pela troca de experiências que foi fundamental.

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha Mulher e aos meus Filhos, pela capacidade de aceitação e apoio que sempre têm demonstrado ao longo do meu percurso profissional, e porque nada faz sentido sem eles.

Índice

Introdução.....	1
1. Revisão da Literatura	3
1.1. Gestão Estratégica de Pessoas	3
1.2. Gestão do Talento.....	4
1.3. Gestão do Talento na Indústria.....	8
1.4. Gestão do Desempenho	9
1.5. Quadro Conceptual.....	10
2. Método.....	12
2.1. Metodologia	12
2.2. Amostra.....	12
2.3. Técnica de recolha de dados.....	13
2.4. Técnica de Tratamento de Dados.....	14
3. Diagnóstico.....	15
3.1. Caracterização da Organização	15
3.2. Envolve interna	16
3.3. Envolve externa.....	19
3.4. Práticas de Recursos Humanos.....	22
3.5. Análise Crítica: Matriz SWOT de Gestão de Recursos Humanos.....	26
3.6. Testes / Resultados	27
3.7. Análise crítica dos resultados	29
4. Projeto de intervenção	30
4.1. Benchmarking	30
4.2. Análise crítica do benchmarking	34
4.3. Perfil Profissional	34
4.4. Modelo.....	35
4.5. Recursos do Projeto	40
4.6. Resultados / Indicadores.....	42
4.7. Cronograma de implementação e avaliação do projeto.....	43
5. Conclusões.....	44
Referências bibliográficas.....	46
Anexos	49

Introdução

A Gestão do Talento é uma das áreas temáticas da gestão de pessoas que, nos últimos anos, tem sido objeto de um interesse crescente por parte da Academia, bem como do mundo empresarial. É hoje indiscutível que o talento é um fator diferenciador numa organização, podendo inclusivamente ser uma vantagem competitiva e constitui, cada vez mais, uma preocupação dos gestores, tendo as políticas de Recursos Humanos vindo a procurar dar resposta às necessidades de atração, desenvolvimento e retenção do talento. Como evidência deste crescente interesse comprovamos o aumento do número de publicações académicas sobre a temática, bem como o facto de cada vez mais organizações estarem a enquadrar a gestão do talento como uma área estratégica do negócio. Acresce, ainda, que as diferentes características geracionais têm vindo a colocar em crise os modelos e conceitos da gestão tradicional de Recursos Humanos, que não se adaptam às novas gerações, as quais esperam muito mais das organizações do que apenas um trabalho, impondo-se assim a necessidade de criar novos desafios e estabelecer novos modelos.

É dentro deste contexto que desenvolvemos um trabalho de projeto realizado na Megasa Seixal, grupo industrial cujo *core business* é a atividade siderúrgica. O grupo Megasa é um grupo industrial familiar, com origem em Espanha nos anos 50 do século XX, sendo uma organização dotada de uma cultura muito peculiar, num ambiente industrial pesado muito específico. Apesar de ter unidades industriais em mais do que um país e atividade comercial em mais de 40 países, o Grupo Megasa não tem uma cultura de uma organização multinacional, mantendo a sua identidade de empresa familiar. Nos últimos anos o grupo Megasa tem-se confrontado com crescentes dificuldades na área dos Recursos Humanos, as quais se focam essencialmente na atração e retenção das pessoas. Estas dificuldades têm sido ditadas pelo facto de ser uma indústria menos apelativa devido às condições de trabalho, mas principalmente devido à elevada exigência do contexto de trabalho, que implica grande conhecimento técnico, alta fiabilidade e capacidade de trabalho de equipa.

O projeto resulta da necessidade de produzir uma mudança na organização, procurando que seja dada maior atenção ao desenvolvimento das pessoas, mas sem perder a identidade de exigência e alta tecnicidade. Neste contexto emerge a questão de qual o modelo ou metodologia para aferir o talento e sua retenção, atendendo ao facto de a

empresa não possuir qualquer ferramenta ou metodologia para o efeito. Pretende-se um modelo que possa contribuir na indústria pesada para o desenvolvimento das pessoas. O projeto tem como principais objetivos: i) elaborar uma ferramenta de gestão do talento; ii) desenvolver iniciativas e metodologias com vista à retenção de talento.

A estrutura do trabalho contempla um capítulo dedicado à revisão da literatura, o qual aborda as áreas da gestão estratégica de pessoas, da gestão do talento e da gestão do desempenho, passando depois ao segundo capítulo, no qual procedemos à identificação da metodologia utilizada. Seguidamente no capítulo terceiro é realizado um diagnóstico da organização e das respetivas práticas de Recursos Humanos, as quais são objeto de uma análise crítica mediante o uso de uma matriz SWOT. Por fim, no capítulo quarto é desenvolvido o projeto, no qual é descrita a forma como foi elaborada a ferramenta específica para a organização, partindo de um *benchmarking* das práticas encontradas no uso do *Nine Box Model*, o qual foi adaptado considerando a identidade e características da organização, bem como a revisão de literatura realizada. Foram, ainda, estabelecidos os respetivos indicadores para aferir do resultado do projeto, sem os quais não seria possível determinar o sucesso ou insucesso do mesmo, terminando, naturalmente, com as respetivas conclusões.

1. Revisão da Literatura

1.1. Gestão Estratégica de Pessoas

A gestão estratégica de pessoas tem vindo a ganhar relevância na bibliografia e na atividade das organizações. A necessidade de aumentar a performance das organizações tem ditado que a gestão das pessoas careça, cada vez mais, de uma maior integração na gestão de topo das organizações, abandonando a visão de atividades meramente operacionais, e passando a fazer com que a mesma seja parte integrante da estratégia, pois tem sido a forma encontrada para uma maior efetividade da sua aplicação. Assim, o desenho e implementação efetiva das políticas de Recursos Humanos implicam que as mesmas sejam parte integrante da gestão estratégica das organizações, de modo a que estejam enquadradas conjuntamente com as restantes áreas aí pertencentes.

Esse enquadramento, ou alinhamento se quisermos, tem vindo a ser analisado por alguns autores, de forma a evidenciar o impacto que as políticas de Recursos Humanos têm na performance organizacional. Neste sentido Nunes e Reto (2015) realizaram um trabalho sobre o pensamento estratégico das políticas de Recursos Humanos nas organizações, procurando realizar o mesmo com base em 2 pontos: i) Responder à questão de saber se é possível demonstrar cientificamente que a gestão das pessoas influencia a organização; ii) Passar do pensamento do indivíduo para o pensamento do grupo. Nesse estudo os autores colocam em destaque a importância estratégica e económica que a área dos Recursos Humanos tem nas organizações, com especial enfoque no seu impacto, citando a meta-análise de Ketchen, *et al.* (2006) que evidenciou de forma científica que as organizações melhoram 0,20 na sua performance por cada unidade de melhoria nas políticas de Recursos Humanos que implementam.

Neste sentido Nunes e Reto (2015) defendem que a relação existente entre a Gestão de Recursos Humanos e a performance organizacional é explicada em 3 perspetivas: i) Perspetiva universal – que corresponde a práticas de Gestão de Recursos Humanos de elevado envolvimento, como forma de obter uma vantagem competitiva, dado que o contexto económico tende a produzir contínuo desgaste nas demais vantagens competitivas (tecnologia, patentes, mercado); ii) Perspetiva contingencial – em que as diferentes orientações competitivas de uma organização implicam diferentes práticas de Gestão de Recursos Humanos. Nesta perspetiva o fator relevante é o alinhamento entre a estratégia, o comportamento dos colaboradores e as práticas de Gestão de Recursos

Humanos; iii) Perspetiva contextual – na qual as práticas de Gestão de Recursos Humanos a serem implementadas deverão ter em conta a envolvente em que a organização se encontra, tendo a mesma que utilizar tais políticas para convencer os *stakeholders* de quem dependa, em particular financiadores e reguladores. Nesta perspetiva as organizações acabam por adotar os modelos e práticas de Gestão de Recursos Humanos dominantes no seu contexto, que poderão conduzir ao aumento da performance organizacional.

Ainda sobre a temática da gestão estratégica de Recursos Humanos, Nunes e Reto (2015) focam o conceito de ambidextria como uma das razões pelas quais uma organização pode ter sucesso a longo prazo. Referem que este conceito se traduz na capacidade de uma organização, simultaneamente, tirar vantagem das suas capacidades atuais e desenvolver capacidades futuras, o que se pode sintetizar na capacidade de ter alinhamento e adaptabilidade. Esse conceito foi estudado por Birkinshaw e Gibson (2004), que desenvolveram uma visão diferente sobre a ambidextria, a qual usualmente se encontrava ligada apenas à existência de estruturas separadas dentro das organizações, diferenciando as atividades atuais (atividades de alinhamento) relativamente às novas atividades (atividades de adaptação). Assim estas autoras redefiniram este conceito, dividindo-o entre ambidextria estrutural – que corresponde ao conceito até aí existente de estruturas separadas - distinguindo-o do que denominaram de ambidextria contextual, a qual corresponde às organizações em que não existem as referidas estruturas separadas, mas que ao nível dos indivíduos os mesmos dividem o seu tempo entre as atividades de alinhamento e as atividades de adaptação, adotando funções mais flexíveis e generalistas. Ainda no mesmo estudo, Birkinshaw e Gibson (2004) estabeleceram ainda uma correlação elevada entre a ambidextria nas organizações e a sua performance, evidenciando assim que as organizações ambidextras têm maior performance, determinando, ainda, para cada um dos modelos de ambidextria, como a mesma se estabelece, como são tomadas as respetivas decisões e qual o papel da gestão de topo e dos colaboradores.

1.2. Gestão do Talento

A Gestão do Talento corresponde a uma área de estudo relativamente recente, e que tem vindo a derivar da gestão do desempenho. Apesar de recente, esta área de estudo tem vindo a conhecer um interesse crescente por parte da Academia, mas, precisamente

devido ao facto de ainda se encontrar pouco analisada, a mesma tem sido objeto de diversas críticas neste âmbito. Sobre esta temática, Thunnissen (2016) sintetiza as críticas que a Academia tem vindo a realizar, indicando, desde logo, a falta de fundamentação teórica estável como uma das críticas a ser realizada, falta de fundamentação essa que, em parte, se deverá à ausência de integração entre as diversas abordagens teóricas realizadas. Por outro lado, Thunnissen (2016) cita Lewis, Heckman (2006) e Dries (2013), que criticam a falta de evidências claras sobre os modelos conceptuais desenvolvidos na gestão do talento. Ainda numa perspetiva de críticas a apontar à área da gestão do talento, Gallardo *et al.* (2015) destacam a falta de estudos empíricos com consistência teórica e metodológica, entendendo que são ainda necessários estudos mais profundos e rigorosos sobre a matéria e Thunnissen (2016) aponta ainda como falhas a falta de investigações que se foquem na perspetiva dos trabalhadores, bem como a ausência de uma definição clara sobre a própria gestão do talento.

No que concerne ao conceito de Gestão do Talento em si, Thunnissen (2016) refere as diferentes abordagens ao mesmo, tendo por base uma dicotomia entre a denominada abordagem inclusiva e a abordagem exclusiva, explicando que a gestão do talento que tem o seu foco em todos os trabalhadores é considerada uma abordagem inclusiva, sendo que a abordagem exclusiva é aquela em que a gestão do talento é apenas direcionada a um grupo específico de trabalhadores, que são considerados mais relevantes em matéria de gestão do talento.

Na senda do enquadramento dado por Nunes e Reto (2015) em matéria de gestão estratégica de Recursos Humanos, Thunnissen (2016) também defende que a Gestão do Talento carece de alinhamento estratégico organizacional para ser efetiva, no entanto, não deixa de destacar que as dificuldades de implementação estratégica da gestão do talento, bem como a sua efetividade real, são idênticas às da própria gestão estratégica de pessoas, não sendo tão simples quanto o descrito na literatura sobre esta temática. Esta autora refere, ainda, que a literatura destaca que a implementação efetiva de práticas de Gestão do Talento depende fortemente dos gestores de 1.^a linha, sendo evidenciado que os gestores de 1.^a linha são, frequentemente, um obstáculo para a implementação de matérias de Recursos Humanos em geral, devido à falta de vontade, falta de apoio e de formação por parte dos Departamentos de Recursos Humanos, bem como pela falta de políticas claras de Recursos Humanos, sendo assim estes elementos

fundamentais na implementação efetiva das práticas de Gestão do Talento. A autora prossegue destacando que na realidade a efetiva implementação das práticas de Recursos Humanos é realizada por pessoas que não têm nenhum papel de decisão, e que por isso podem ser geradas distorções entre as práticas pretendidas e as práticas efetivamente implementadas.

No que concerne às diferentes abordagens às aplicações efetivas das práticas de Recursos Humanos, Thunnissen (2016) sintetiza que as práticas de gestão de Recursos Humanos podem ser abordadas em duas perspectivas: “*hard*” e “*soft*”. A abordagem “*hard*” baseia-se na teoria “X” de McGregor, que defende que as pessoas são recursos que devem ser geridos e controlados de forma a obter o maior retorno possível para a organização, tendo assim uma perspectiva instrumental das pessoas. Por oposição, a abordagem “*soft*” baseia-se na teoria “Y” de McGregor, que argumenta que os trabalhadores são seres humanos com especificidades próprias, cujos interesses devem ser considerados tal como são considerados os interesses da organização, pelo que, os trabalhadores devem ser estimulados no seu desenvolvimento e compromisso com a organização. Deste modo, Thunnissen (2016) complementa, indicando que as práticas de gestão do talento numa abordagem exclusiva são mais próximas de uma abordagem “*hard*” das práticas de Recursos Humanos, sendo a abordagem inclusiva da gestão do talento mais compatível as práticas “*soft*” de Recursos Humanos.

Temos assim identificado que a Gestão do Talento, tal como as práticas de Recursos Humanos como um todo, carece de alinhamento estratégico, pode ter abordagens diversas (exclusivas ou inclusivas), e que mesmo que se verifique um alinhamento estratégico, a mesma pode ser fortemente influenciada pelos gestores de 1.^a linha, que são quem efetivamente procede à aplicação das práticas. Importa ainda ter em conta que, para além dos potenciais desvios entre as práticas pretendidas e as práticas efetivamente aplicadas, existirá, conforme analisado por Thunnissen (2016) um diferencial entre a perceção sobre a Gestão do Talento verificada ao nível da organização, e a perceção sobre a Gestão do Talento verificada ao nível individual dos trabalhadores. Esta autora destaca que o efeito das práticas de Gestão do Talento não se estabelece nas práticas em si, mas sim na perceção que os trabalhadores têm dessas mesmas práticas, tendo Thunnissen (2016) verificado no seu estudo sobre a Gestão do Talento na Academia, que existe um diferencial muito relevante entre a perceção da organização e a perceção dos trabalhadores relativamente à Gestão do Talento,

explicando que na perspectiva dos trabalhadores a Gestão do Talento serve para potenciar o seu desenvolvimento profissional, enquanto que para a organização a mesma serve para melhorar o seu resultado económico, o que gera uma relação desequilibrada entre as partes.

Na mesma linha de alinhamento entre a estratégia e a gestão do talento, Caracol *et al.* (2016) apresentam um modelo conceitual de análise das políticas de recursos humanos das organizações, perspetivando o alinhamento das referidas políticas com atitudes e comportamentos esperados por parte dos trabalhadores. Apresentam, ainda, um indicador para a identificação de talento interno, que designaram por comportamentos moldadores, e que se traduz numa manifestação de talento através do desempenho de tarefas não contempladas no descritivo funcional.

No âmbito da aplicação empírica sobre as práticas de Gestão do Talento, Gallardo e Thunnissen (2016) realizaram um estudo que procurou clarificar a natureza e extensão dos dados empíricos existentes sobre a Gestão do Talento e quais as lições a retirar dos estudos empíricos anteriores. Esta investigação incidiu sobre os anos 2006 a 2014, tendo sido analisados 96 artigos, dos quais 88 (92%) foram publicados entre 2010 e 2014, constituindo assim uma evidência do incremento de interesse por esta temática. Em termos de nível de análise 42 % dos artigos situaram-se ao nível organizacional, sendo que apenas 23% se focaram no nível dos trabalhadores, junto dos quais usualmente não são recolhidos dados. Em termos de população em análise, o grupo mais representativo foram os gestores e gestores de Recursos Humanos, sendo desconsiderado o papel dos gestores de primeira linha.

No que concerne aos fundamentos teóricos, Gallardo e Thunnissen (2016) defendem que a Gestão do Talento é uma mistura de definições e fundamentos teóricos, tendo ainda constatado no referido estudo que, na sua maioria (62%), nos estudos empíricos levados a cabo os autores suportaram o empirismo numa teoria que fosse compatível com o mesmo, e não o contrário, acrescentando ainda que em 38% dos casos não foram mencionados quaisquer fundamentos teóricos.

Ainda no que concerne à investigação na área da Gestão do Talento, entendemos ser importante referir alguns pontos em que a literatura tem detetado que a investigação carece de maior foco, com vista à sua clarificação e melhoria de eficácia na implementação nas organizações. Nesse sentido, Gallardo e Thunnissen (2016) referem

que existe ainda algum trabalho a desenvolver em matéria de definições e conceptualização, dado que é uma matéria sobre a qual ainda subsistem uma multiplicidade de conceitos pouco harmonizados. Por outro lado, estas autoras defendem, ainda, que os trabalhos empíricos nesta área refletem grandemente a perspectiva dos gestores, tendo os mesmos pouco foco na perspectiva de outros níveis da organização, propondo estas autoras a realização de abordagens multiníveis, potenciando uma melhor análise da relação entre a gestão do talento ao nível individual e o seu impacto na performance organizacional. Prosseguindo, Gallardo e Thunnissen (2016) destacam que os estudos empíricos nesta área ainda são dominados por casos de empresas privadas de grandes dimensões, com atuação multinacional, pelo que defendem a realização de investigação ao nível de pequenas e médias empresas, bem como organizações públicas ou sem fins lucrativos.

1.3. Gestão do Talento na Indústria

A implementação de ferramentas de gestão do talento na indústria não tem sido objeto de grande atenção da parte da Academia, não se tendo localizado estudos relevantes sobre a matéria. Na realidade, do que conhecemos também a própria indústria não tem sido muito recetiva à aplicação de ferramentas desta natureza. Em certa medida esta falta de conexão entre a indústria e a gestão do talento resultará das próprias características destas organizações. Usualmente as indústrias, em particular as que envolvem processos de transformação de base, são organizações que podemos classificar de burocracias mecanicistas, pelo que o próprio contexto das mesmas torna-se assim pouco convidativo a temáticas desta natureza.

Aliás, também no âmbito mais lato das práticas de Recursos Humanos se encontram referências na literatura de que as mesmas são condicionadas pelo contexto setorial das organizações em que são aplicadas, conforme referido por Datta *et al.* (2005), ao defender que à semelhança do condicionamento que as características dos setores empresariais determinam na execução das políticas organizacionais e de gestão estratégica, também as práticas de Recursos Humanos acabam por ser afetadas de modo similar, o que é determinante para a eficácia das políticas e práticas de Recursos Humanos que se pretendem aplicar.

1.4. Gestão do Desempenho

No contexto atual, tal como no passado recente, o desempenho tem sido uma temática amplamente abordada pela literatura, e com forte foco por parte do meio empresarial, dado que a crescente pressão competitiva sobre as organizações tem originado que a performance das mesmas esteja cada vez mais ligada ao desempenho das pessoas. Esta circunstância verifica-se, em parte, devido ao facto de vivermos num contexto de uma crescente conectividade e difusão da tecnologia, daí que as organizações têm vindo a constatar que a tecnologia por si só já não é um fator de competitividade, pois a mesma pode ser facilmente copiada, adquirida ou adaptada. Por outro lado, as organizações não conseguem funcionar sem as pessoas, sendo na realidade a atividade das pessoas que irá impactar a performance da organização, pelo que o seu desempenho tem, por estas razões, tido um interesse crescente quer académico quer empresarial.

Como nos explica Nascimento (2015), recentemente tem-se assistido a uma evolução do conceito de avaliação de desempenho para um conceito de gestão do desempenho, sendo a avaliação considerada apenas como uma etapa ou uma ferramenta para a determinação do desempenho em si, contrariamente à gestão do desempenho, que é considerado um processo de gestão estratégica de pessoas, que não se esgota na sua avaliação, mas analisa o desempenho de cada um dos colaboradores, alinhando as práticas de gestão das pessoas com a estratégia da organização como um todo. Temos assim que o conceito de gestão do desempenho é bem mais amplo, abandonando uma visão meramente passiva do desempenho, passando para uma visão ativa de desenvolvimento dos colaboradores, das competências requeridas pela organização tendo em conta o contexto do negócio, perspetivando aumentar o desempenho de cada um dos colaboradores e, conseqüentemente, potenciar a performance da organização.

Nesse âmbito, Nascimento (2015) sintetiza que os sistemas de gestão do desempenho são criados para satisfazer as necessidades organizacionais e as de cariz individual, sendo as necessidades organizacionais as de tomar decisões relativamente aos trabalhadores (ex: promoções, despedimentos ou aumentos), e as de cariz individual concretizadas através do desenvolvimento das competências necessárias à organização, bem como a evolução do colaborador na sua carreira.

Destarte recentemente o conceito de desempenho evoluiu num sentido muito mais abrangente, partiu da necessidade de medir (avaliar) o desempenho do colaborador, para

um plano mais amplo, que tem a medição do desempenho como um ponto de base, como um diagnóstico, mas que tem o seu foco primordial no desenvolvimento desse mesmo desempenho, tendo em conta as necessidades estratégicas da organização, alinhando assim as pessoas, isto é o seu desempenho, com a direção pretendida pela equipa de gestão, com o intuito final de potenciar a performance da organização.

A mesma autora destaca, ainda, as consequências de um sistema de gestão de desempenho deficientemente implantado ou inadaptado face à cultura da organização, o que é suscetível de ocasionar: i) erros de avaliação; ii) deterioração dos processos de melhoria da qualidade; iii) riscos legais; iv) o excessivo destaque do indivíduo; v) dificuldades na transmissão da informação relativa à relevância do desempenho na organização. Desta forma importa ter em conta que a conceção ou alteração de um sistema de gestão de desempenho é uma matéria cujo potencial, positivo ou negativo para a organização é relevante, devendo assim ser adequadamente analisado e ponderado, não sendo uma matéria *one size fits all*.

1.5. Quadro Conceptual

Ao longo da revisão da literatura foram diversos os conceitos que abordámos para enquadramento do projeto a levar a cabo. O mesmo foca-se na gestão do talento, que de acordo com Scullion *et al.* (2010) corresponde a uma sistemática de atração, identificação, desenvolvimento, retenção e implementação dos talentos. Contudo, o projeto tem naturalmente como objetivo último aumentar a performance da organização, a qual pode ser medida através de um sistema de avaliação, que segundo Simons (1995) tem como objetivo o acompanhamento e avaliação da implementação da estratégia, alinhando estrategicamente as iniciativas operacionais, de modo a gerar valor.

Em termos de características da organização qualificamos a mesma como uma burocracia mecanicista, que corresponde a uma organização dotada de um sistema burocrático centralizado, com procedimentos formais, trabalho especializado e divisão da mão-de-obra, com grande hierarquia, conforme definido por Mintzberg (1979). Ainda no que concerne à identificação das características da organização, abordamos o conceito de ambidextria, o qual de acordo com Birkinshaw e Gibson (2004) se traduz na capacidade de uma organização desenvolver capacidades atuais e futuras, mantendo alinhamento com adaptabilidade. Distinguimos a ambidextria estrutural, que implica que a ambidextria seja levada a cabo com estruturas diferenciadas dentro das

organizações, separando as atividades atuais das atividades futuras, da ambidextria contextual, em que não existem essas estruturas separadas, sendo as atividades atuais e futuras levada a cabo mediante repartição do tempo de cada indivíduo, tendo identificado esta última forma de ambidextria como uma característica da Megasa Seixal.

Foi, ainda, abordada a forma como a organização gere o desempenho, tendo sido explanado que é levada a cabo uma prática de avaliação de desempenho, podendo esta, segundo Nascimento (2015), ser entendida como uma prática estandardizada ou fase de um processo que visa determinar o desempenho, contudo, esclareceu-se que a Megasa Seixal não realiza uma efetiva gestão do desempenho, limitando-se a esta fase de avaliação. Na realidade o que se pretende com a implementação do projeto é que a Megasa Seixal progrida para além da fase de aferição do desempenho, avançando para a gestão do desempenho, que no entendimento de Nascimento (2015) se traduz num processo de gestão estratégica de pessoas, no qual é medido o desempenho de cada colaborador, alinhando as práticas de gestão de pessoas com o projeto organizacional. Entendemos ser este o fator chave para que, tendo em conta as características da organização, seja possível à mesma através do alinhamento das políticas de recursos humanos com a estratégica da empresa gerir o talento, aumento assim o desempenho das pessoas e, consequentemente, a performance da organização.

2. Método

2.1. Metodologia

O método utilizado para o desenvolvimento deste trabalho é o estudo de caso. Esta foi a metodologia escolhida devido ao facto de pretendermos aplicar um projeto no contexto de uma organização e, conforme referido por Yin (2003), um estudo de caso é uma investigação empírica com análise de um determinado evento dentro de um contexto real, devendo esta metodologia ser utilizada quando pretendemos lidar com questões de natureza contextual, que sejam determinantes para o evento que pretendemos estudar.

2.2. Amostra

A população alvo foi determinada tendo em conta a natureza das funções da totalidade da população da organização, considerando elegíveis para matérias de gestão do talento as funções correspondentes aos cargos de natureza técnica ou chefias de equipas. Tendo em conta a totalidade dos trabalhadores das empresas da unidade do Seixal (445 pessoas), a população alvo do estudo corresponde a 72 pessoas, cujas funções se encontram discriminadas na tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - População alvo do estudo

Função	Total	Função	Total
Assessor Administração	1	Chefe Processo	2
Assessor Direção Fábrica	2	Chefe Refratários	1
Adjunto Calibragem	1	Chefe Segurança e Ambiente	1
Adjunto SN TRF	1	Chefe SN TRF	1
Chefe Armazém	1	Coordenador Unidade de Produção Independente	2
Chefe Central de Gases	1	Responsável Sucatas	1
Chefe Calibragem	1	Técnico Central de Gases	1
Chefe Compras	1	Técnico Comercial	1
Chefe Contabilidade	1	Técnico Contabilidade	4
Chefe de Turno	12	Técnico de Compras	1
Chefe Ecometais	1	Técnico de Recursos Humanos	3
Chefe Expedições e Serviços Gerais	1	Técnico Informática	2
Chefe Gabinete Técnico	1	Técnico Manutenção Elétrica	6
Chefe Informática	1	Técnico Manutenção Mecânica	6
Chefe Manutenção Electrica	2	Técnico Metalurgia	1
Chefe Manutenção Mecânica	2	Técnico Qualidade	5
Chefe Parque Sucatas	1	Técnico Saúde Higiene e Segurança	3
Total Geral			72

Não foram alvo do estudo as funções de base, as chefias de primeira linha (encarregados) bem como os elementos da direção e administração. O fundamento desta

exclusão teve por base: i) a cultura da organização, pouco familiarizada com estas temáticas, em particular nas funções mais abaixo na hierarquia; ii) a menor capacidade de conseguir desenvolver o talento nas funções com menor valia técnica; iii) a menor rotação voluntária verificada nessas funções (sendo a rotação voluntária um dos grandes fundamentos para a organização procurar novas ferramentas de Recursos Humanos); iv) a necessidade de inicialmente envolver a direção nos resultados da aplicação do projeto, mantendo assim as linhas hierárquicas mais próximas da direção.

Assim a amostra selecionada corresponde a 11 trabalhadores com as seguintes funções:

Tabela 2 - Amostra do estudo

Função	Quantidade
Chefe da fábrica SN Transformados	1
Chefe da manutenção elétrica	2
Chefe da manutenção mecânica	2
Chefe de processo	2
Coordenador de unidades de produção	1
Chefe da fábrica da Ecometais	1
Técnico de manutenção elétrica	1
Técnico da central de gases	1
Total geral	11

A escolha destes trabalhadores teve em conta os seguintes critérios: i) funções de elevada componente técnica e de liderança; ii) diversidade de nível hierárquico, indo desde funções que reportam à direção (Chefes das fábricas e Chefes das manutenções) até funções que lideram trabalhadores de funções de base (casos dos técnicos e dos coordenadores de unidades de produção); iii) funções com conhecimento crítico sobre o *Core Business* da organização, e com grande impacto na área operacional da mesma; iv) funções fundamentais para providenciar novos talentos para a organização.

2.3. Técnica de recolha de dados

Como técnica de recolha de dados recorreu-se a entrevistas semiestruturadas, cuja opção se deve especificamente a: i) permite o seguimento de uma linha condutora, mas sob enquadramento de uma conversa mais informal; ii) favorece a espontaneidade do entrevistado, mas permite manter o enquadramento da temática; iii) o contexto organização e cultura da organização, sem qualquer historial na aplicação de projetos de

investigação, pelo que a aplicação de uma técnica que permita informalidade controlada será sempre mais adequada.

Para o efeito foram entrevistados os trabalhadores incluídos na amostra, tendo as entrevistas decorrido de acordo com o guião das entrevistas que consta no anexo 1, no qual foram estabelecidas 18 questões, sendo 4 de natureza geral, concernentes ao setor industrial como um todo, e 14 questões de natureza específica, respeitantes à organização em análise. Foram, ainda, determinados os objetivos de cada conjunto de perguntas, as quais foram associadas a categorias, conforme quadro resumo abaixo:

Tabela 3 - resumo da estrutura do guião para entrevistas

Objetivo	Categoria
Geral - Determinar a perceção do entrevistado sobre a atratividade e retenção do talento pela indústria pesada.	Talento no setor
Específico - Determinar a perceção do entrevistado sobre a atratividade e retenção do talento na organização.	Atração e retenção
Específico - Saber a opinião do entrevistado sobre o foco no desenvolvimento das pessoas na organização.	Gestão do talento
Específico - Saber a opinião do entrevistado sobre a relevância da aplicação de ferramentas de gestão do talento para a melhoria do desempenho das pessoas e da performance da organização.	Ferramenta de gestão do talento

2.4. Técnica de Tratamento de Dados

Como técnica de tratamento de dados recorreu-se à análise de conteúdo que, como refere Bardin (1977), se trata de um conjunto de técnicas que permitem analisar as comunicações, *in casu* as entrevistas, através de uma análise sistemática que visa obter indicadores quantitativos ou não sobre o conteúdo das mesmas. Assim cada uma das questões foi enquadrada em grupos, consoante estão em causa objetivos gerais (visão do setor) ou específicos (visão sobre a organização), bem como numa categoria, cujas respostas foram objeto de análise, constando os respetivos resultados no ponto 3.6 *infra*.

3. Diagnóstico

3.1. Caracterização da Organização

O GRUPO MEGASA é uma empresa familiar especializada na produção e distribuição de produtos siderúrgicos longos. O Grupo conta com mais de 1000 trabalhadores distribuídos pelas várias instalações de produção e unidades de distribuição na Península Ibérica. Com uma capacidade instalada de mais de 3 milhões de toneladas, a MEGASA produz, através de forno de arco elétrico, uma vasta gama de aços longos: varão de aço nervurado, fio-máquina e rede eletrossoldada. O Grupo dispõe de 4 fábricas de produção siderúrgica, 2 fábricas de produção de malha eletrossoldada, 2 unidades de abate de veículos em fim de vida e reciclagem de metais e 2 unidades de produção de gases industriais.

Em Portugal o grupo MEGASA tem um volume de negócios de aproximadamente 800 milhões de Euros, com 750 postos de trabalho diretos e cerca de 2.000 postos de trabalho indiretos, tendo 2 áreas industriais de produção, localizadas na Maia e no Seixal. No Seixal desenvolvem a sua atividade cerca de 445 trabalhadores, distribuídos entre 5 empresas diferentes. A maioria destes trabalhadores (cerca de 377) está afeta à atividade siderúrgica, sendo a atividade de produção de malha eletrossoldada responsável por cerca de 35 postos de trabalho, tendo a atividade de abate de veículos em fim de vida e reciclagem de sucatas cerca de 25 trabalhadores e, por fim, a produção de gases industriais conta com 8 trabalhadores. Sendo a principal atividade levada a cabo no Seixal a produção, não serão abordadas as áreas concernentes à divulgação e comercialização do produto, já que esta é feita de forma centralizada no grupo.

A produção de aço através de forno de arco elétrico é, na sua génese, um processo de reciclagem, uma vez que o aço é produzido através de um processo de fusão de sucata ferrosa, à qual são juntos aditivos até se chegar à composição química pretendida para o material. Em Portugal o Grupo Megasa assume-se assim como o maior reciclador, desempenhando um papel muito relevante na Economia Circular.

O processo produtivo do aço começa na aciaria, através da fusão de sucata ferrosa. Esta fusão ocorre através de energia elétrica conduzida por 3 elétrodos de grafite, os quais produzem um arco elétrico que provoca o aumento de temperatura que, acima dos 1.600 graus celsius leva a que a sucata derreta, ficando em estado líquido. Este aço líquido é

depois afinado através da introdução de aditivos até se chegar à composição química pretendida, sendo posteriormente vazado e solidificado em biletos (lingotes com 12 a 18 metros, com um peso que varia entre 1,8 a 2,8 toneladas). A produção de aços longos é posteriormente realizada na laminagem, onde os biletos são reaquecidos num forno a gás até aos 1.100 graus Celcius, permitindo assim que através de um processo de deformação plástica em caixas de laminar seja reduzida a seção do bilote, procedendo à sua extensão, produzindo fio e varão nervurado em diversas apresentações. Este processo é realizado a alta velocidade (nalguns fabricos é superior a 300 quilómetros por hora) e com elevado automatismo.

Apesar da utilização das Melhores Técnicas Disponíveis (MTD) e da utilização de equipamentos de proteção coletiva e individual, a atividade em causa ainda é um processo com condições de altas temperaturas, ruído e poeiras, que inevitavelmente afetam as condições de trabalho. Trata-se de uma indústria pesada, de base, que combina elevados volumes de produção e condições de trabalho muito específicas, com uma complexidade tecnológica crescente e pressão de contínua redução de custos.

A fábrica do Seixal tem, nos últimos 5 anos, vindo a desenvolver uma diversificação da sua produção, tendo passado de uma fábrica que desenvolvia baixos carbonos em varão nervurado para a construção (produtos de menor valor acrescentado), para uma fábrica com 5 linhas de produção, tendo a capacidade de produzir aços especiais (produtos de maior valor acrescentado e de maior complexidade técnica). No contexto europeu existem poucas fábricas com a variabilidade e complexidade de produtos desenvolvida na fábrica do Seixal, a qual tem levado a cabo a liderança tecnológica do grupo.

Em Portugal desde a privatização, em 1995, que o Grupo já investiu mais de 500 milhões de Euros na modernização das fábricas, o que permitiu a diversificação dos produtos e o aumento da produção (Megasa, 2016) (Anexo 2).

3.2. Envolvente interna

3.2.1. Estilo de gestão

A organização é uma burocracia mecanicista, com um estilo de liderança mais diretivo. Esta característica do estilo de gestão tem raízes na cultura da própria empresa, a qual é fortemente influenciada pelo facto de ter capital 100% familiar, o que implica um maior envolvimento na tomada de decisão por parte do capital, bem como as próprias

características do setor (conforme supra referenciados no ponto 3.1 respeitante às características do grupo Megasa), que por critérios de segurança e condições de trabalho implicam a tomada de decisões rápidas e objetivas, muito baseadas no funcionamento da hierarquia e em procedimentos de trabalho.

A experiência e o decurso do tempo têm vindo a evidenciar que este estilo de liderança nem sempre se revela o mais adequado tendo em conta a maturidade de cada uma das equipas, verificando-se a necessidade de serem adotados outros estilos de liderança, com maior foco na orientação para a relação, de modo a permitir uma melhor adequação a equipas com maior maturidade. A organização tem ainda uma grande proximidade da gestão de topo com a atividade operacional, proximidade essa que se traduz numa tomada de decisão clara e efetiva quanto a cada caso concreto, uma vez que os trabalhadores são individualmente conhecidos. Existe uma proximidade relacional com os trabalhadores, mas a orientação para a relação nem sempre integra o estilo de liderança.

A organização tem vindo sucessivamente a desenvolver a sua capacidade de otimizar a exploração diária do seu negócio, mas também de avançar no desenvolvimento de novos produtos, novos negócios e novas otimizações do processo produtivo. Para o efeito a organização não adota estruturas separadas entre a atividade operacional e os novos desenvolvimentos, evidenciando assim características de ambidextria contextual (Gibson e Birkinshaw, 2004).

3.2.2. Estrutura, organização e gestão

A empresa tem uma estrutura de direção e hierárquica reduzida, com poucos níveis hierárquicos, o que promove a rapidez de operacionalização das decisões tomadas na direção. A atividade diária de gestão é realizada com grande envolvimento da direção da empresa, que se necessário decide sobre matérias mais operacionais.

A gestão de Recursos Humanos faz parte da direção da empresa, tendo o Departamento de Recursos Humanos uma componente de cumprimento administrativo muito desenvolvida, mas ainda fortemente burocratizada. A complexidade da organização e o respetivo enquadramento laboral (diversidade de horários, variabilidade de verbas salariais e controlo do tempo de trabalho) consomem a maior parte do tempo do Departamento de Recursos Humanos. O Departamento de Recursos Humanos tem um

papel de cumprimento de objetivos e das orientações determinadas pela administração, mas simultaneamente tem de desenvolver uma atividade de parceria com as chefias e de capacidade de relacionamento com os trabalhadores.

No que concerne à estrutura da empresa é encorajado e realizado um esforço contínuo de redução dos Recursos Humanos (Megasa, 2017) (Anexo 3). Esta orientação tem por base a necessidade de continuamente melhorar os processos para reduzir os custos, mas também pelo facto de essa melhoria nos processos levar a que certas funções tenham de deixar de ser realizadas por pessoas, como forma de dignificar os postos de trabalho, tendo em conta a melhoria das condições de segurança e saúde dos trabalhadores. Nesse sentido, e salvo a necessidade de pontualmente serem realizados determinados projetos ou lançada uma nova atividade (tal como verificado em 2017, com a construção de uma nova fábrica de produção de gases industriais), tem-se verificado e perspectiva-se uma continuação da tendência de redução do número de trabalhadores da empresa.

Dadas as características da atividade, a população é maioritariamente constituída por elementos do sexo masculino. Regularmente é fomentada uma renovação da força de trabalho, promovendo, por acordo, a saída de trabalhadores quando têm uma idade próxima da idade da reforma. Nos últimos anos tem-se também procurado aumentar as qualificações dos trabalhadores, o que é feito mediante uma maior exigência nos requisitos de admissão, bem como das suas competências, o que é feito com formação interna e externa. A caracterização dos Recursos Humanos encontra-se discriminada no anexo 4.

3.2.3. Clima e cultura organizacionais

Em 2016 a empresa realizou um estudo de clima social, levado a cabo pela consultora “KornFerry”. O resultado deste estudo de clima foi que o mesmo é globalmente positivo, sendo no entanto negativas algumas dimensões do estudo, das quais se destacam a gestão do desempenho, o respeito e reconhecimento, e a formação.

Em termos de cultura da empresa existe uma forte cultura operacional, incluindo da parte da direção da empresa, com uma cultura de regras, muito focada na tradição e no cumprimento dessas mesmas das regras. De acordo com o modelo dos valores contrastantes de Quinn e Mcgrath (1985), a organização identifica-se com uma cultura burocrática (hierárquica), estando assente na previsibilidade e eficiência, em resultado

da definição de comportamentos através de regras, procedimentos de trabalho, cabendo aos líderes de equipas assegurar o seu regular funcionamento.

A cultura organizacional é também de grande exigência. Os níveis de produtividade, qualidade e cumprimento dos procedimentos são elevados, dado ser a forma encontrada para dar resposta às exigências dos clientes e dos mercados. Este fator traduz-se num contínuo aumento da exigência dos objetivos traçados, mas também nas ações tomadas relativamente a desvios quanto aos mesmos.

Em resultado deste enquadramento verifica-se alguma rotação dos trabalhadores (Megasa, 2017) (Anexo 5), uma vez que nem todos os trabalhadores evidenciam perfil ou capacidade para se enquadrar com a cultura da empresa.

Devido ao facto de ser uma atividade de laboração contínua, e as equipas estarem otimizadas no que respeita ao seu número e composição, é dada grande relevância ao absentismo e à pontualidade, pois são fatores essenciais ao bom e normal funcionamento da instalação. Nos últimos anos o absentismo tem sido fortemente impactado por algumas situações de baixas prolongadas, as quais afetam a respetiva taxa, contudo não existe um fenómeno generalizado de absentismo.

3.3. Envolvente externa

3.3.1. Setor

A grande maioria dos aços produzidos é uma *commodity*, ou seja é um produto sem diferenciação específica entre fabricantes. A certificação de qualidade de que os mesmos dispõem corresponde a um requisito para comercialização, estando as suas características normalizadas. Esta circunstância impede que neste setor se implemente uma estratégia de diferenciação do produto em si, o que conseqüentemente leva a que não exista uma efetiva capacidade de o produtor determinar o preço, restando assim a capacidade que o mesmo tenha de competir nos fatores custo e serviço ao cliente.

Neste âmbito o setor siderúrgico tem uma forte pressão no que concerne aos custos energéticos (corresponde ao primeiro custo de transformação no processo produtivo), logísticos e ambientais. Acresce que se trata de um setor intensivo em capital, o que leva a uma pressão contínua e crescente para aumentar a produtividade como forma de promover a recuperação do capital investido. Esta circunstância leva à criação de zonas

de influência muito grandes entre fábricas, uma vez que as mesmas têm tido aumentos de produção, aumentando também a tensão entre concorrentes que continuamente disputam mercados entre si, colocando também uma maior pressão exportadora, dado que a envolvente não tem capacidade para acomodar as elevadas produções das fábricas.

3.3.2. Mercado

O setor siderúrgico encontra-se em ajustamento à escala global, com um excedente de produção de aço que se estima em mais de 30% (OECD, 2015) (Anexo 6). O maior bloco económico produtor é a China, sendo responsável por mais de 50% da capacidade produtiva mundial do setor. Esta crise de sobreprodução tem sido agravada em resultado da redução da atividade económica global que se verificou desde 2009, conjugada com um contínuo aumento de capacidades de produção desde 2000 – a capacidade de produção mundial mais do que duplicou entre 2000 e 2014 – (OECD, 2015) (anexo 6), originando assim um desequilíbrio crescente entre o aumento da oferta e a redução da procura, degradando a situação financeira dos produtores no setor (OECD, 2016) (Anexo 7).

Em resultado deste enquadramento o setor encontra-se fortemente influenciado pelas práticas de cada Governo relativamente aos seus produtores nacionais, práticas essas que são mais ou menos protecionistas, mesmo dentro do mercado único europeu. Relativamente ao comércio extra mercado único, a União Europeia assume, neste setor tal como nos demais, uma política de livre comércio, o que frequentemente coloca os seus produtores numa posição de desvantagem face aos seus concorrentes de países terceiros, que têm recorrido de forma regular a práticas violadoras das regras de comércio internacional, adotando barreiras tarifárias e não tarifárias de modo a defenderem o seu mercado interno, mantendo no entanto as exportações para o mercado da União Europeia. Esta tem sido uma tendência crescente no setor desde 2009 (OMC, 2017) (Anexo 8).

3.3.3. Clientes

Os clientes são unidades de produção que utilizam os produtos siderúrgicos como matéria-prima, ou *traders* que comercializam o produto em diversos mercados. Nos últimos anos a empresa iniciou um investimento forte na entrada em mercados mais

exigentes como são os do centro e norte da Europa (Megasa, 2016) (Anexo 9), nos quais pode apostar na venda de produtos de maior valor acrescentado. Dada a localização geográfica das fábricas, a empresa tem uma forte implantação na Península Ibérica, Norte de África e Reino Unido. O restante mercado da empresa corresponde ao centro e norte da Europa, comercializando ainda para a América do Norte. Apesar de recentemente estar a orientar as suas vendas para uma concentração nos mercados de proximidade (Europa e Norte de África), o Grupo mantém ainda uma elevada dispersão geográfica das suas vendas, exportando cerca de 80% da sua produção.

3.3.4. Qualificação e mercado de trabalho

Apesar de num passado recente a taxa de desemprego ter estado em níveis elevados, a existência de profissionais no mercado com perfil para trabalhar na atividade siderúrgica não é abundante. Existe disponibilidade de mão-de-obra qualificada para a atividade quer ao nível dos operadores quer ao nível dos técnicos, considerando-se que as escolas de engenharia formam pessoas com conhecimentos técnicos adequados e em quantidade suficiente. Com o aumento da atratividade dos cursos técnico-profissionais em escolas de referência como a ATEC ou o CENFIM, verifica-se igualmente um aumento de profissionais formados que têm capacidade de integrar a organização. Apesar desta formação técnica de base, existe, no entanto, a necessidade de formar os trabalhadores no que é o conhecimento técnico específico do setor, relativamente ao qual existe um profundo desconhecimento por parte da mão-de-obra disponível. A especificidade dos equipamentos e a complexidade da operação leva a que seja necessária uma formação de integração bastante longa, a qual se encontra estruturada dentro da organização.

A maior escassez de mão-de-obra não reside assim no conhecimento técnico de base, nem tão pouco no específico do setor - dado que a empresa já está rotinada na formação de recém-admitidos - mas sim na falta de mentalidade industrial. A mão-de-obra disponível, em particular a mais jovem, tem dificuldades em compreender e enquadrar-se no ritmo e disponibilidade necessárias ao desempenho de funções numa atividade desta natureza. Esta é uma dificuldade sentida também por outras indústrias de base e relativamente à qual tem a empresa vindo a tomar ações específicas que têm dado resultados satisfatórios, tais como a divulgação da empresa e do setor junto de escolas

de engenharias e cursos técnico-profissionais, bem como a realização de um curso de estágios para jovens Engenheiros.

3.4. Práticas de Recursos Humanos

3.4.1. Compensação e benefícios

O enquadramento de compensação dos trabalhadores da atividade siderúrgica está regulado por um acordo de empresa, prevendo um conjunto de 5 níveis de categoriais profissionais. Como é usual nos instrumentos de regulamentação coletiva, estes níveis de categorias profissionais permitem o enquadramento da atividade dos trabalhadores (apesar de não terem um conteúdo funcional especificamente previsto, mas sim uma descrição genérica da atividade), mas também o seu enquadramento remuneratório dentro de bandas salariais amplas. Apesar deste instrumento previsto no acordo de empresa, a empresa dispõe de uma política salarial, contendo uma tabela salarial, a qual define conjuntos de funções e o respetivo enquadramento salarial, definindo ainda bandas salariais mínimas e máximas para cada função. Este documento é orientativo, sendo usado para análise sempre que é necessária uma alteração salarial, ou é apresentada uma proposta salarial. Desta tabela encontram-se excluídos os cargos de direção, por se entender que são cargos de confiança específica, não enquadrável assim numa tabela salarial.

Anualmente são realizados 2 tipos de revisões salariais: i) decorrente das obrigações assumidas em resultado do Acordo de Empresa; ii) por mérito dos trabalhadores. A revisão salarial resultante do mérito dos trabalhadores é levada a cabo após a realização das avaliações de desempenho anuais, que são entregues até ao final de Janeiro de cada ano. Nas semanas seguintes à entrega das avaliações de desempenho as seções remetem ao Diretor de área e aos Recursos Humanos um pedido de aumento salarial dos elementos da sua equipa que, de acordo com os critérios de avaliação da chefia, são merecedores de um aumento salarial. Cabe ao Departamento de Recursos Humanos analisar a pretensão, cruzando a mesma com: i) avaliação de desempenho; ii) nível de equidade externa; iii) nível de equidade interna. Com base nesta análise o Departamento de Recursos Humanos efetua uma proposta ao Diretor de Fábrica e ao Diretor Geral, sendo a mesma fechada em reunião de concertação com os mesmos. Independentemente da altura do ano são ainda realizados aumentos salariais em casos de promoção.

3.4.2. Formação e desenvolvimento

Anualmente é elaborado um plano de formação de acordo com procedimento para o efeito. Este plano é compilado com base num levantamento das necessidades de formação realizado pela chefia de cada equipa, o qual é depois validado pelo Departamento de Recursos Humanos e pela Direção/Administração. A execução do plano de formação é acompanhada pelo Departamento de Recursos Humanos e é articulado com o desenvolvimento dos trabalhadores sempre que as respetivas chefias dos departamentos assim o consigam orientar, no entanto esta prática não se encontra ainda estruturada de forma efetiva.

Com a revisão da norma da qualidade prevista para o ano de 2018, e com a perceção de que na organização não tem dado à formação o destaque que a mesma merece (ponto este aliás focado no estudo de clima realizado em 2016), foi em 2017 iniciado um projeto de rotura relacionado com a formação. O mesmo passou pelo envolvimento das chefias das áreas (que são responsáveis pelo levantamento de necessidades das suas equipas) na partilha das suas dificuldades e contributos para a elaboração de uma nova ferramenta para realização do levantamento de necessidades de formação. Para além da elaboração de uma nova ferramenta de levantamento de necessidade, o projeto destinou-se a envolver as chefias na dinâmica positiva de criação de valor relacionada com a implementação de um adequado plano de formação tendo, acima de tudo, um foco claro na transferência de conhecimento para o posto de trabalho.

Também no ano de 2017 foi dado um maior foco na formação orientada para a *soft skills* ou habilidades transversais, mais orientadas para a gestão, levado a cabo um projeto de rotura referente à formação das chefias de 1.ª linha (encarregados). Este tipo de formações está a ser desenvolvido na organização a outros níveis, tendo em vista o aumento das competências das chefias, mas também com o intuito de uniformizar conhecimentos e comportamentos.

3.4.3. Recrutamento e seleção

O recrutamento e Seleção é feito mediante a existência / aprovação de vagas no organograma. Cabe ao Departamento de Recursos Humanos definir o perfil conjuntamente com as chefias, tendo em conta o previsto nos descritivos funcionais. O processo de escolha é realizado apenas com base em entrevistas, sendo ainda bastante

intuitivo, fundamentando-se, para além das *hard skills*, na valorização da identificação com a cultura e valores da empresa. Verificam-se dificuldades na atração de candidatos, essencialmente devido ao facto de se tratar de um setor e empresa pouco divulgadas junto do público em geral. Conforme supra referenciado, nos últimos anos têm sido tomadas ações no sentido de aumentar a divulgação da empresa junto do mercado de trabalho, tais como a participação em feiras de emprego, a divulgação junto de finalistas de cursos relevantes para a área, bem como a realização de programas de estágios para jovens engenheiros, no entanto ainda não existe a definição estratégica de um *Employer Branding*.

3.4.4. Comunicação

A empresa tem uma forma de comunicação relacional muito desenvolvida através das chefias das equipas, o que é usualmente utilizado quando estão em causa informações que se pretende difundir para cada equipa, sendo que, quando se está perante a necessidade de difundir uma informação de carácter mais formal, a comunicação é realizada mediante circulares. É ainda utilizada a comunicação através da *newsletter* que foi criada em 2017, sendo este meio de comunicação utilizado para divulgar atividades gerais dentro da empresa, bem como para aumentar a difusão do conhecimento sobre os produtos e projetos em curso na empresa. Em 2017 foi também lançada uma nova forma de comunicação denominada “*Flash news*”, a qual se destina à divulgação de um evento em concreto, como por exemplo um torneio de futebol ou outra atividade destinada aos trabalhadores.

3.4.5. Gestão do desempenho

A empresa dispõe de 2 modelos de avaliação de desempenho normalizados, que são aplicados em resultado da categoria profissional do trabalhador, mas que cuja diferença entre si corresponde essencialmente ao facto de o trabalhador exercer, ou não, cargos de chefias ou de autonomia técnica. As avaliações são realizadas anualmente, ou sempre que surge a necessidade de tomar uma decisão sobre o trabalhador (ex.: renovação do contrato, alteração de função ou revisão salarial).

A avaliação do desempenho é realizada em suporte de papel, e até ao final do ano de 2017 o resultado da avaliação nem sempre era dado a conhecer aos trabalhadores. No

início de 2018 foi criada regulamentação específica na empresa, a qual determina que o trabalhador tem o direito de saber o resultado da sua avaliação de desempenho, devendo esta informação ser-lhe prestada pela sua chefia direta.

O facto de a avaliação ser realizada em suporte papel dificulta a gestão da informação, não sendo possível ter uma informação global que permita analisar setores, funções ou equipas, nem tão pouco obter com simplicidade o histórico de um trabalhador (tendo que ser realizada uma pesquisa nos dossiers de avaliações anuais e processos individuais dos trabalhadores), pelo que, com o intuito de melhorar esta prática, em 2018 foi iniciado um projeto para informatização da avaliação de desempenho. Não é realizado treino de avaliadores, e a avaliação qualitativa ainda é de reduzida qualidade. No último ano têm-se verificado melhorias significativas nesta matéria, essencialmente resultantes de uma maior sensibilização as chefias para a mesma, mas ainda existe uma grande margem de progresso.

Tendo em conta este enquadramento da avaliação de desempenho, a mesma resume-se frequentemente apenas a uma avaliação, não sendo efetivamente realizada a sua gestão, uma vez que nem sempre são tomadas medidas efetivas subsequentes relativamente ao desenvolvimento dos trabalhadores. Acresce que apesar de a empresa ter um sistema estruturado de objetivos por áreas no âmbito do sistema TQM (*Total Quality Management*), este sistema de objetivos ainda não se encontra vertido de uma forma clara nas avaliações de desempenho.

3.4.6. Gestão do talento

O processo de Gestão do Talento é realizado de modo informal, não existindo nenhum sistema instituído para o efeito. Estas decisões são usualmente tomadas ao nível da direção e administração, tendo o Departamento de Recursos Humanos um papel muito relevante nesta matéria. Nalguns casos as avaliações são levadas em conta, mas nem sempre este elemento é formalmente considerado no processo decisório, dadas as características acima mencionadas relativamente à prática das avaliações de desempenho. Por outro lado, o facto de a gestão ter um carácter muito operacional leva a que exista um conhecimento mais próximo sobre cada trabalhador, o que acaba por prejudicar a utilidade da avaliação de desempenho realizada pela chefia.

Acresce que não são utilizados quaisquer planos de desenvolvimento individual dos trabalhadores, pelo menos de um modo formal, sendo esta matéria conduzida de acordo com as práticas individuais de cada chefia. Apenas nos últimos anos se verificou uma clara perceção da parte da gestão para a necessidade de um sistema mais estruturado para a gestão de desempenho, principalmente devido à dificuldade de retenção dos melhores talentos na empresa.

3.5. Análise Crítica: Matriz SWOT de Gestão de Recursos Humanos

Considerando a caracterização da organização e das práticas de gestão de Recursos Humanos, importa realizar uma análise crítica sobre as mesmas. Para o efeito recorreremos à matriz SWOT, que deixamos abaixo.



Em termos de políticas de Gestão de Recursos Humanos, temos assim uma organização em que não é realizada uma efetiva gestão do desempenho, porquanto a mesma não se encontra alinhada de forma efetiva com a melhoria do mesmo, traduzindo-se apenas na sua avaliação e não na sua gestão. Também não se encontra implementada nenhuma ferramenta de gestão do talento, sendo a mesma feita casuisticamente e de forma muito intuitiva. Destarte, temos uma área importante das políticas de Recursos Humanos que carece de alinhamento na organização, por forma a reduzir o risco de perda de talento na organização.

3.6. Testes / Resultados

Conforme referido no ponto 2.3 *supra*, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas aos trabalhadores definidos como amostra, tendo os resultados das mesmas sido objeto de análise de conteúdo como explanado no ponto 2.4 *supra*. Os respetivos resultados foram sintetizados na tabela 4 abaixo, constando a totalidade dos resultados do anexo 10.

Tabela 4 - resumo da análise de conteúdo às entrevistas semi-estruturadas

Objetivos gerais	Questões gerais		Categoria	% expressão positiva	% expressão negativa
Determinar a percepção do entrevistado sobre a atratividade e retenção do talento pela indústria pesada	Q1	O que entende por gestão do talento?	Talento no setor	100%	0%
	Q2	Em termos gerais como vê o papel atual das pessoas na indústria pesada e qual o seu papel futuro?	Talento no setor	87,50%	12,50%
	Q3	Em termos gerais entende que hoje a indústria pesada é atrativa para os melhores talentos? Porquê?	Talento no setor	50%	50%
	Q4	Em termos gerais acha que hoje a indústria pesada tem capacidade para reter os melhores talentos? Porquê?	Talento no setor	47,83%	52,17%
Determinar a percepção do entrevistado sobre a atratividade e retenção do talento na organização	Q5	A organização em que trabalha é atrativa para os melhores talentos? Porquê?	Atração e retenção	81,82%	18,18%
	Q6	A organização em que trabalha tem uma boa capacidade para reter os melhores talentos? Porquê?	Atração e retenção	34,78%	65,22%
	Q7	São utilizadas ferramentas específicas para atrair e reter os talentos na organização em que trabalha? Quais?	Atração e retenção	76,92%	23,08%
	Q8	Em caso afirmativo, essas ferramentas têm-se revelado eficazes na sua aplicação?	Atração e retenção	50%	50%

A Gestão do talento no setor industrial - “Nine Box Model”

Saber a opinião do entrevistado sobre o foco no desenvolvimento das pessoas na organização	Q9	Entende que a organização em que trabalha tem um foco específico no desenvolvimento das pessoas? Porquê?	Gestão do talento	72,22%	27,78%
	Q10	Que políticas ou ferramentas concretas são usadas para esse efeito?	Gestão do talento	100%	0%
	Q11	Em caso afirmativo, essas políticas ou ferramentas têm-se revelado eficazes na sua aplicação?	Gestão do talento	75%	25%
	Q12	Poderia a organização em que trabalha melhorar a abordagem que tem relativamente ao desenvolvimento das pessoas? Consegue indicar de que forma?	Gestão do talento	70,00%	30%
	Q13	Que formação entende que seria necessária para o desenvolvimento do talento / competências das pessoas na organização?	Gestão do talento	85,71%	14,29%
	Q14	Que características entende como mais relevantes para o desempenho de funções de relevo na organização?	Gestão do talento	100%	0%
	Q15	Que iniciativas acharia importantes para o desenvolvimento do talento?	Gestão do talento	62,50%	37,50%
Saber a opinião do entrevistado sobre a relevância da aplicação de ferramentas de gestão do talento para a melhoria do desempenho das pessoas e da performance da organização	Q16	Entende que a organização em que trabalha poderá beneficiar da aplicação da ferramentas de gestão do talento? Porque?	Ferramenta de gestão do talento	100%	0%
	Q17	Entende que a aplicação das referidas ferramentas poderá contribuir de forma positiva para a melhoria do desempenho das pessoas?	Ferramenta de gestão do talento	100%	0%
	Q18	Entende que a melhoria do desempenho das pessoas contribuirá de forma significativa para a melhoria da performance da organização?	Ferramenta de gestão do talento	100%	0%

Temos assim que, relativamente à categoria “talento no setor” os resultados são globalmente positivos, com exceção da questão n.º 4 que, conjugada com o resultado neutro à questão n.º 3 reflete a opinião dos entrevistados de que a indústria pesada poderá atrair os talentos, mas não os consegue reter.

No tocante à categoria “atração e retenção” já se verifica uma tendência mista, com respostas positivas às questões n.º 5 e 7, espelhando a opinião dos entrevistados de que a organização em que trabalham é atrativa para os melhores talentos e que são utilizadas ferramentas específicas para reter os talentos, verificando-se contudo uma opinião negativa relativamente à questão n.º 6, e neutra quanto à questão n.º 8. Deste modo os entrevistados manifestaram a sua perceção de que apesar de a organização ser atrativa e usar ferramentas específicas para retenção dos talentos, não tem tido uma boa capacidade de retenção, não sendo clara a sua opinião quanto à eficácia das ferramentas utilizadas para o efeito.

Quanto à categoria “gestão do talento” a mesma é globalmente positiva, não se tendo verificado nenhuma questão com uma tendência negativa.

Por fim a categoria “ferramenta de gestão do talento” evidencia uma tendência totalmente positiva, com 100% de respostas positivas em todas as questões, manifestando deste modo a opinião e recetividade dos entrevistados relativamente à aplicação de ferramentas de gestão do talento, considerando que as mesmas terão um impacto positivo na organização como um todo, no desempenho das pessoas e na performance da empresa.

3.7. Análise crítica dos resultados

Tendo em conta os resultados, podemos sintetizar que no que concerne ao setor da indústria pesada os entrevistados entendem que as pessoas têm um papel importante, o setor poderá ser atrativo mas não consegue reter os melhores talentos, a organização em que trabalham é de igual modo atrativa e utiliza ferramentas de gestão do talento, contudo estas ferramentas não estão a ser eficazes. Evidenciam uma opinião positiva quanto ao foco da organização no desenvolvimento das pessoas, e uma opinião totalmente favorável ao impacto da aplicação de ferramentas de gestão do talento para a melhoria do desempenho das pessoas e da organização.

As políticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas evidenciam a falta de uma efetiva gestão do desempenho, bem como a ausência de uma ferramenta específica para a gestão do talento, tornando-se assim evidente que existe um desalinhamento entre as pretensões dos entrevistados (que são totalmente favoráveis ao impacto da aplicação de ferramentas de gestão do talento) e as práticas da organização. Os resultados das entrevistas espelham precisamente que a perceção dos entrevistados é que as políticas de recursos humanos da organização não estão a ser eficazes na retenção do talento, apesar de reconhecerem que são usadas ferramentas de gestão do talento, facto este que estará associado a uma maior dinâmica recente no direcionamento de formação específica para trabalhadores com maior potencial.

Este desalinhamento entre o que são as pretensões dos entrevistados e as práticas de gestão de recursos humanos da organização, abre caminho à necessidade de desenvolver uma ferramenta de gestão do talento específica para a organização, o que é levado a cabo pelo projeto desenvolvido.

4. Projeto de intervenção

O projeto de intervenção, face aos resultados obtidos e à pesquisa bibliográfica, necessita em primeira instância de uma análise de boas práticas implementadas com a ferramenta *Nine Box Model*.

4.1. Benchmarking

Para a intervenção na empresa, em concreto na área da gestão do talento, foi procurada uma ferramenta que fosse suscetível de ser adaptada às particularidades da organização, considerando não só a sua cultura e contexto setorial, mas em particular os pontos fracos e oportunidades detetados no âmbito da análise SWOT realizada. Em resultado dessa pesquisa tomámos conhecimento acerca do *Nine Box Model*, que corresponde a uma ferramenta de gestão do talento adaptável à realidade de cada organização que o aplica, e/ou na qual é aplicada. Esta ferramenta cruza de forma simples duas dimensões: potencial e desempenho, permitindo assim balancear aquilo que é o que o trabalhador já evidencia no presente (o seu desempenho), com aquilo que a organização espera que o mesmo venha a fazer no futuro (o seu potencial). O cruzamento destas duas dimensões em 3 escalões cada uma, forma uma matriz com nove caixas, cada uma das quais com uma denominação e caracterização específicas, prevendo também recomendações de ações a serem realizadas para a melhoria de desempenho, de potencial ou de ambos.

Por outro lado esta ferramenta permite, desde que respeitados os princípios essenciais da mesma (cruzando potencial com desempenho), a adaptação da denominação das caixas e respetivas ações a tomar em função do contexto organizacional, pelo que esta realidade criou uma diversidade de aplicações do modelo. Deste modo, por forma a permitir recolher as melhores práticas no mercado, procedemos a um *benchmarking*, por forma a determinar quais as práticas que estão a ser realizadas nesta matéria. Sendo uma ferramenta tipicamente utilizada por empresas de consultoria, os dados disponíveis são na sua maioria artigos e informações disponibilizadas pelas mesmas, pelo que, para análise e comparação foram enquadrados os seguintes elementos:

- a) Denominação das caixas – A denominação das caixas do modelo tem, ao longo do tempo, sofrido diversas adaptações, levando a que cada organização adote a sua própria linguagem. Para permitir a comparação entre as diversas denominações foi elaborada uma matriz (tabela 5 e anexo 11), na qual foram

numeradas as caixas 1 a 9 nas colunas, sendo identificadas nas linhas as práticas de cada organização.

- b) Ações recomendadas ou previstas em resultado da inserção em cada caixa - Conforme supra descrito, a correspondência de cada talento com uma caixa leva a que seja recomendada a tomada de ações específicas quanto ao mesmo. Também aqui constatamos que cada organização tipifica o modelo em consonância com as suas necessidades, pelo que foi usada a mesma comparativa (tabela 6 e anexo 12), cruzando as caixas 1 a 9 nas colunas, com as ações recomendadas por cada organização nas linhas.
- c) Determinação do desempenho – O preenchimento do eixo concernente ao desempenho também é realizado de forma diversa por cada organização, pelo que as respetivas práticas foram sintetizadas numa tabela (tabela 6), contendo uma descrição das mesmas em cada organização.
- d) Determinação do potencial – No tocante ao eixo referente ao potencial, tal como nos restantes elementos, também este é realizado de forma diferente por cada organização, porém, nesta matéria nem todas objetivam a forma como tal determinação é realizada.

A Gestão do talento no setor industrial - “Nine Box Model”

Tabela 5 ---- Tabela comparativa da denominação das caixas

Organização	Caixa 1 Baixo potencial baixo desempenho	Caixa 2 Baixo potencial médio desempenho	Caixa 3 Baixo potencial alto desempenho	Caixa 4 Médio potencial baixo desempenho	Caixa 5 Médio potencial médio desempenho	Caixa 6 Médio potencial alto desempenho	Caixa 7 Alto potencial baixo desempenho	Caixa 8 Alto potencial médio desempenho	Caixa 9 Alto potencial alto desempenho
Select International	Icebergs	Up/out Grindors	Enigma Back-bones	Up/out Dilemmas	Future star prodigy	Future star pro	Enigma problem children	Future star prodigy	All stars
Via People Inc.	Talent risk	Solid professional	High professional	Inconsistent player	Key player	Current star	Rough diamond	Future star	Consistent star
CRGemPerform	Red flags	Professionals	Master / mentors	Puzzles	Solid talento	Stars	Fish out of water	Rockets	Hyper performer / future leaders

Tabela 6---- Tabela comparativa das ações recomendadas

Organização	Caixa 1 Baixo potencial baixo desempenho	Caixa 2 Baixo potencial médio desempenho	Caixa 3 Baixo potencial alto desempenho	Caixa 4 Médio potencial baixo desempenho	Caixa 5 Médio potencial médio desempenho	Caixa 6 Médio potencial alto desempenho	Caixa 7 Alto potencial baixo desempenho	Caixa 8 Alto potencial médio desempenho	Caixa 9 Alto potencial alto desempenho
Select International	Coach e feedback. Compreender a raiz do problema e determinar plano de desenvolvimento. Não gastar muitos recursos. Em caso de falta progressão promover a saída	Elaborar plano de desenvolvimento para aumento de potencial. Ponderar outra função na organização que aumente o seu potencial. No plano de desenvolvimento prever a saída em caso de falta de aumento do potencial.	Promover a retenção na atual função. Destacar publicamente o seu desempenho na organização. Atribuir missões de formação de outros talentos com vista ao aumento de desempenho dos mesmos.	Coach e feedback. Compreender a raiz do problema. Caso sejam recém admitidos rever o processo de admissão para detetar a possível necessidade de o repetir. Nomear mentor para aumentar o desempenho na organização. No plano de desenvolvimento prever a saída em caso de falta de aumento do desempenho.	Ter atenção aos sinais de aborrecimento e garantir que sabem que são valorizados. Construir a sua confiança para que consigam transmitir quando estejam prontos para um novo desafio	Formação em competências técnicas e de gestão. Atribuir missões de curto prazo em áreas nas quais nunca trabalharam, de forma a expor a novas experiências. Desafiá-los a terem maior potencial. Atribuir mentor de um nível de maior potencial.	Coach e feedback. Compreender a raiz do problema e determinar plano de desenvolvimento. Caso sejam recém admitidos rever o processo de admissão para detetar a possível necessidade de o repetir. Atribuir outras funções na organização. Focar o plano em ações para aumento de desempenho, em particular nas competências técnicas. Atribuir um backbone como mentor para aumentar potencial	Atribuir uma missão em que tem de elaborar algo a partir do zero. Destacar como um projeto que ainda não foi realizado por ninguém. Atribuir mentor de alto desempenho. Dar oportunidade de ter mudanças rápidas para novas funções. Analisar a sua reação à mudança..	Atribuir missões que ainda ninguém teve. Atribuir novas áreas de negócio que necessitem de desenvolvimento. Permitir exposição à liderança da organização. Nomear como representantes da organização para o exterior. Providenciar formação específica de alto nível com vista a serem executivos. Garantir a sua retenção. Ter atenção a sinais de insatisfação e aborrecimento. Rever regularmente os seus benefícios e compensação.

A Gestão do talento no setor industrial - “Nine Box Model”

Via People Inc.	Focar na clarificação do desempenho e apostar na melhoria do desempenho até que melhore. Recolocar noutras funções num prazo curto. Ponderar retirar da organização para não serem bloqueadores.	Acompanhamento específico com análise dos requisitos da função vs. as competências do talento. Fornecer oportunidades de desenvolvimento de técnicos e de liderança	Apostar no desenvolvimento de competências especializadas e aumentar a capacidade de liderança. Fornecer oportunidades como formador ou líder de equipas técnicas especializadas. Reconhecer e elogiar o seu trabalho. Dar oportunidades de crescimento para outra função se solicitado.	Acompanhamento específico com análise dos requisitos da função vs. as competências do talento. Focar-se nos pontos fracos desta análise fornecendo coaching e formação específica quanto às mesmas. Analisar outras áreas de interesse que se adaptem às suas competências.	Apostar no desenvolvimento de competências e capacidades de um nível superior. Reconhecer o seu papel na organização e transmitir que o seu trabalho é valorizado. Permitir missões de liderança de equipas multidisciplinares. Permitir funções de formador. Avaliar regularmente prontidão e disponibilidade para outras funções.	Apostar no desenvolvimento de competências específicas para futuras funções. Atribuir projetos que impliquem exposição a toda a organização, alta visibilidade e grande responsabilidade financeira.	Acompanhamento específico com análise dos requisitos da função vs. as competências do talento. Coaching com vista ao desenvolvimento do desempenho a longo prazo. Atribuir mentor de alto desempenho. Considerar atribuir funções que requerem conhecimentos especializados.	Promover desafios e aumento das competências com vista ao aumento do desempenho. Aumentar variabilidade e intensidade das missões, expondo o a funções transversais na organização.	Promover desafios relevantes. Estar atento a sinais de burnout. Apostar na retenção.
CRGemPerform	Analisar e intervir rapidamente para garantir que não estrangulam a organização.	Desenvolver as competências e motivar o aumento de desempenho	Apostar na retenção e garantir que as suas competências e mantêm atualizadas.	Intervir para determinar se a função é correta para o talento. Determinar se é possível aumentar o desempenho.	Procurar os talentos com capacidade de desenvolvimento de potencial. Monitorizar o seu desempenho pois pode mudar em qualquer sentido.	Recompensar, desenvolver e reconhecer.	Intervir para promover a colocação em novas funções.	Apostar no desenvolvimento das competências e elaborar plano para crescimento profissional.	Retar, recompensar e promover.

4.2. Análise crítica do benchmarking

Do *benchmarking* realizado verificámos que na sua essência as linhas gerais do modelo das 9 caixas são respeitadas, sendo o respetivo grau de detalhe maior ou menor consoante a organização que o aplica. Como é usual nesta ferramenta, a denominação das caixas é variável, mas corresponde a um conceito base, ou seja, apesar da diversidade de denominações, todas as caixas transmitem a mesma ideia, ainda que expressando a mesma de forma diversa. Verificamos, no entanto, que para as necessidades da organização, nenhum dos modelos encontrados se afigura adequado, pelos motivos que abaixo indicamos:

- a) Denominação das caixas – As características da organização não são compatíveis com denominações que apontem ao estrelato, a cultura operacional da organização torna-a avessa a assumir posições desta natureza, mesmo quando assim considera as pessoas.
- b) Falta de concretização das ações para cada caixa – Conforme supra referenciado quanto às características da organização, a mesma é uma burocracia mecanicista, não tem maturidade ao nível das ferramentas de gestão de Recursos Humanos que permita às chefias das equipas encetarem ações com base em proposições gerais. Entendemos assim que é necessária a elaboração de um documento identificando recomendações mais concretas e o respetivo seguimento.

Importa, ainda antes de iniciar a implementação do modelo *nine box* na empresa, rever os perfis profissionais existentes, dado que os mesmos se encontram desatualizados, pelo que a esse tema será abordado em seguida.

4.3. Perfil Profissional

Os perfis profissionais da empresa estão obsoletos, pelo que, conforme supra indicado, foi iniciado um projeto para revisão dos mesmos, adotando uma abordagem mais focada nas competências, em detrimento do foco nas tarefas. Esta abordagem foi ditada pela necessidade de alinhar a organização com as competências, incluindo as relacionais ou sociais, dado que atualmente o domínio das tarefas já não faz sentido num perfil profissional. Por outro lado o nível de maturidade técnica da instalação já é muito elevado, pelo que todo o domínio operacional das tarefas já se encontra vertido em

procedimentos do trabalho, que se encontram integrados no sistema de gestão da qualidade da empresa.

Assim, os perfis profissionais consideram uma descrição das atividades gerais da função, remetendo as atividades específicas para os documentos operacionais já existentes (procedimentos de trabalho). No que concerne às competências, optou-se por dividir as mesmas em: i) competências técnicas; ii) competências cognitivas; iii) competências relacionais ou sociais.

Ainda quanto às competências cognitivas, as mesmas são divididas por níveis de conhecimento, considerando: i) noções básicas (Conhecimento de um determinado vocabulário técnico. Permite a recolha de informações, o seu registo e a sua compreensão); ii) conhecimentos fundamentais (Capacidade para compreender as consequências de determinada ação e, desta forma, relacionar os conhecimentos com a prática. Este nível de conhecimento é adquirido através do ensino técnico e/ou experiência profissional); iii) conhecimentos sólidos (Pressupõem um nível de conhecimento que permita avaliar e analisar resultados e conhecer os limites dos conceitos, métodos e instrumentos e, em função dos mesmos, prever situações e propor alterações de procedimentos. Este nível de conhecimento pressupõe que o indivíduo domina os conhecimentos científicos e técnicos); iv) conhecimento profundos (Exigem o domínio profundo dos fundamentos científicos e técnicos, que são adquiridos através do ensino de nível superior. Este nível e conhecimento permite a evolução dos conceitos, métodos e instrumentos e corresponde à capacidade de conceber e renovar sistemas. É neste nível que se situam os especialistas em determinada área). No anexo 13 consta um exemplo do perfil profissional criado.

4.4. Modelo

Tendo em conta a análise crítica realizada à gestão de Recursos Humanos da organização, importa tomar ações concretas relativamente aos pontos fracos identificados. Deste modo, impõe-se atuar em 3 áreas: gestão do desempenho, gestão do talento e perda do talento. Para a implementação do presente projeto foi desenvolvido um modelo de gestão do talento tendo particularmente em atenção o contexto e características da organização (burocracia mecanicista), assim como uma das falhas que nesta matéria foi destacada pela literatura, e que se reporta à melhoria da eficácia na implementação da gestão do talento nas organizações (Gallardo-Gallardo, et al., 2015).

Assim, procurou-se um modelo de gestão do talento que fosse: i) simplificado – tendo na sua análise o menor número de variáveis possível; ii) adaptável – permitindo assim responder às particularidades da cultura da organização; iii) pragmático - orientado para a ação na sua aplicação.

Tendo em conta as características acima referidas, foi realizada uma adaptação da matriz das 9 caixas (tabela 7), de forma a enquadrar a mesma na realidade organizacional, tendo esta adaptação sido, também, realizada tendo em conta o *benchmarking* efetuado. Assim, a matriz foi elaborada com o seguinte enquadramento:

- a) Alteração da denominação de cada caixa – a organização tem uma cultura de grande operacionalidade. Conforme supra identificado estamos perante uma empresa com uma cultura de regras, muito focada na tradição. A designação usual do modelo das 9 caixas com a denominação de “estrelas” ou “super estrelas” traduz um destaque que não se enquadra na cultura da organização, podendo ser considerado excessivo e, por isso, potencialmente condenado ao insucesso. Deste modo a denominação das caixas foi alterada eliminando esta qualificação, substituindo a mesma por uma codificação que enquadra o potencial e o desempenho entre 1 a 3. Desta forma procurou-se conservar a identificação concernente a cada caixa, mas expurgando a mesma da qualificação usualmente utilizada.
- b) Enquadramento do potencial – o potencial é determinado de acordo com uma matriz de manifestação de comportamentos (tabela 8), segundo áreas de comportamento consideradas relevantes para a organização, que a seguir se enunciam: i) Valores; ii) Liderança; iii) Trabalho em equipa; iv) Competências; v) melhoria contínua; vi) funções e responsabilidades; vii) capacidade de escuta, reflexão e organização. Estas manifestações de comportamentos são enquadradas em 3 níveis: baixo, médio e alto potencial. O resultado médio da matriz determina o nível de potencial em que a pessoa se encontra, procedendo-se depois ao seu enquadramento na matriz das 9 caixas.
- c) Fichas de caixa – foram elaboradas fichas de caracterização de cada caixa, as mesmas destinam-se a enquadrar cada uma das caixas considerando: i) uma breve caracterização da caixa; ii) o enquadramento das pessoas que se enquadram na caixa; iii) recomendações de atuação; iv) seguimento a ser realizado em resultado do enquadramento da pessoa em cada uma das caixas. Na

(tabela 9) indicamos um exemplo das fichas de caixas, constando a totalidade das mesmas no anexo 14.

d) Plano de desenvolvimento individual – devido ao facto de a organização ter uma reduzida cultura de acompanhamento e desenvolvimento das pessoas, foi criado um plano de desenvolvimento individual (tabela 10), o qual pretende servir de ferramenta de seguimento e suporte às decisões tomadas na matriz das 9 caixas. Desta forma pretende-se garantir que são desenvolvidos os esforços necessários com ações concretas destinadas a promover a mudança de caixa por parte das pessoas.

Temos assim, com a matriz das 9 caixas desenhada para a organização, a possibilidade de atuar no desempenho, no talento e, caso o projeto obtenha o almejado sucesso, em evitar a perda do talento.

Tabela 7 - matriz das 9 caixas

Matriz das 9 caixas Megasa Seixal			
Alto potencial	<p>3P-1D</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alto potencial e baixo desempenho. - Demonstra elevado potencial para crescer na atual função e noutras, mas o seu desempenho é baixo. - Tem competências mas não revela capacidade de as colocar em prática na sua função de forma efetiva. - Atua de forma consistente e ativa de acordo com os valores da organização. Promove os mesmos através das suas ações. Defende de forma clara os interesses da organização. - Evidencia grande vontade de desenvolver novas competências para melhorar o desempenho na sua função. Tem capacidade para assumir outros desafios. 	<p>3P-2D</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alto potencial e médio desempenho. - Demonstra elevado potencial para crescer na atual função e noutras, atinge os seus resultados. - Tem competências e coloca-as em prática na obtenção dos seus resultados de forma regular. - Atua de forma consistente e ativa de acordo com os valores da organização. Promove os mesmos através das suas ações. Defende de forma clara os interesses da organização. - Evidencia grande vontade de desenvolver novas competências para melhorar o desempenho na sua função. Tem capacidade para assumir outros desafios. 	<p>3P-3D</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alto potencial e alto desempenho - Demonstra elevado potencial para crescer na atual função e noutras, atinge e supera os seus objetivos. - Tem competências e coloca-as em prática na obtenção dos seus resultados de forma eficaz. - Atua de forma consistente e ativa de acordo com os valores da organização. Promove os mesmos através das suas ações. Defende de forma clara os interesses da organização. - Evidencia uma grande vontade de desenvolver novas competências para melhorar o desempenho na sua função. Tem capacidade para assumir outros desafios.
	<p>2P-1D</p> <ul style="list-style-type: none"> - Médio potencial e baixo desempenho. - Demonstra algum potencial para crescer, mas o seu desempenho é baixo. - Tem competências mas não revela capacidade de as colocar em prática na sua função de forma efetiva. - Atua de acordo com os valores da organização, defendendo os interesses da mesma. - Procura desenvolver novas competências para melhorar o seu desempenho na função. É disponível para outros desafios. 	<p>2P-2D</p> <ul style="list-style-type: none"> - Médio potencial e médio desempenho. - Demonstra potencial para crescer e atinge os seus resultados. - Tem competências e coloca-as em prática na obtenção dos seus resultados de forma regular. - Atua de acordo com os valores da organização, defendendo os interesses da mesma. - Procura desenvolver novas competências para melhorar o desempenho na sua função. É disponível para outros desafios. 	<p>2P-3D</p> <ul style="list-style-type: none"> - Médio potencial e alto desempenho - Demonstra potencial para crescer, atinge e supera os seus objetivos. - Tem competências e coloca-as em prática na obtenção dos seus resultados de forma eficaz.. - Atua de acordo com os valores da organização, defendendo os interesses da mesma. - Procura desenvolver novas competências para melhorar o desempenho na sua função. É disponível para outros desafios.
	<p>1P-1D</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baixo potencial e baixo desempenho. - Não evidencia um desempenho aceitável nem revela potencial para melhorar na sua função. - Não tem competências ou tendo-as não revela capacidade de as colocar em prática na sua função de forma efetiva. - Nem sempre atua de acordo com os valores da organização. - Evidencia pouca vontade e/ou capacidade de desenvolver novas competências na sua função para melhorar o seu desempenho. 	<p>1P-2D</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baixo potencial e médio desempenho. - Evidencia um desempenho aceitável mas com uma capacidade de progressão limitada. - Tem competências e coloca-as em prática na obtenção dos seus resultados de forma regular. - Nem sempre atua de acordo com os valores da organização. - Evidencia alguma vontade e/ou capacidade de desenvolver novas competências na sua função para melhorar o seu desempenho. 	<p>1P-3D</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baixo potencial e alto desempenho - Evidencia um alto desempenho mas com uma capacidade de progressão limitada. - Tem competências e coloca-as em prática na obtenção dos seus resultados de forma eficaz. - Nem sempre atua de acordo com os valores da organização. - Evidencia pouca vontade e/ou capacidade de desenvolver novas competências para outras funções.
	Baixo desempenho	Médio desempenho	Alto desempenho

Tabela 8 - Matriz de diagnóstico de potencial

Matriz de diagnóstico de potencial			
Área de comportamento	Baixo potencial	Médio potencial	Alto potencial
Valores	Nem sempre atua de acordo com os valores da organização. Não conhece os mesmos e/ou não evidencia comportamentos enquadráveis nos valores da organização. Não se encontra alinhado com a cultura da organização.	Atua de acordo com os valores da organização. Defende os interesses da mesma. Identifica-se e encontra-se alinhado com a cultura da organização.	Atua de forma consistente e ativa de acordo com os valores da organização. Promove os mesmos através das suas ações. Defende de forma clara os interesses da organização. Identifica-se e encontra-se alinhado com a cultura da organização. Vive a cultura da organização e partilha dos mesmos valores na sua vida pessoal.
Liderança	Capacidade de liderança abaixo do esperado pela organização. Não conhece e/ou não aplica ferramentas de liderança de equipas. Carece de capacidade de adaptação às circunstâncias (liderança situacional). Tem dificuldades em ser reconhecido como um líder no seu contexto.	Aplica ferramentas de liderança das equipas. Tem capacidade de adaptação às circunstâncias (liderança situacional). Dentro do seu contexto é reconhecido como um líder.	Aplica ferramentas de liderança das equipas, tendo capacidade de adaptação às circunstâncias (liderança situacional). Dentro e fora do seu contexto é reconhecido como um líder. Evidencia capacidade de liderança a níveis superiores, incluindo fora da sua área de competência técnica. É reconhecido pelos seus colegas e pelos seus superiores como um líder.
Trabalho em equipa	Apresenta dificuldades em interagir com eficácia com os demais. Carece de capacidade para criar e sustentar ligações dentro da organização que lhe permitam desempenhar a sua função com eficácia.	Estabelece relações de colaboração que lhe permitem desenvolver a sua função. Dentro do seu contexto é reconhecido como um elemento focado no trabalho em equipa. Procura atingir os objetivos comuns.	Estabelece e desenvolve relações de colaboração a todos os níveis da organização. É reconhecido a todos os níveis como um elemento colaborante e focado no trabalho em equipa. Trabalha ativamente para o cumprimento dos objetivos da organização como um todo.
Competências	Evidencia pouca vontade e/ou capacidade de desenvolver novas competências na sua função para melhorar o seu desempenho.	Procura desenvolver novas competências para melhorar o seu desempenho na sua função	Evidencia grande vontade de desenvolver novas competências para melhorar o desempenho na sua função. Tem capacidade de desenvolvimento de competências para assumir outras funções.
Melhoria contínua	Executa as suas tarefas sem uma perspetiva clara de melhoria das mesmas. Carece de um sentido crítico para a melhoria contínua do processo, dos custos, das condições de trabalho e da	Procura regularmente introduzir ferramentas de melhoria contínua no seu trabalho. Tem sentido crítico para a melhoria do processo, dos custos, das condições de trabalho e da segurança.	A melhoria contínua é parte do seu trabalho. Tem sentido crítico sobre o seu trabalho e sobre o trabalho dos demais. Procura permanentemente melhorar o processo, os custos, das condições de

	segurança.		trabalho e da segurança. Impulsiona os demais para procurarem a melhoria contínua.
Funções e responsabilidades	Cumprir dentro do limite das suas atuais funções, não procurando responsabilidades adicionais. Não se disponibiliza para outras funções ou para projetos temporários.	Tem um conceito mais alargado das suas funções. Quando solicitado aceita responsabilidades adicionais ou projetos temporários, mas carece de iniciativa para o efeito.	Não se limita ao cumprimento das suas funções. Procura de forma ativa novas responsabilidades e projetos. Encontra-se ativamente disponível para novos desafios.
Capacidade de escuta, reflexão e organização	Tem uma capacidade de escuta, reflexão e organização abaixo do pretendido para o seu nível.	Dentro da sua função consegue escutar as opiniões dos demais, refletindo sobre as mesmas. Tem a capacidade de organizar o seu trabalho e o da sua equipa com base nos contributos e reflexão realizados. Consegue progredir devido a este processo.	Recolhe de forma ativa os contributos dos demais, tendo a capacidade de refletir sobre os mesmos. Posiciona-se numa perspetiva de melhoria do seu trabalho, do trabalho da sua equipa e da organização como um todo tendo por base o processo de escuta e reflexão, organizando o trabalho em resultado do mesmo. Tem a capacidade de realizar este processo a vários níveis.

Tabela 9 - Exemplo de ficha de caracterização de caixas

Ficha de caixa	
Denominação:	IP-1D
Caracterização:	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo potencial e Baixo desempenho. - Não evidencia um desempenho aceitável nem revela potencial para melhorar na sua função. - Não tem competências ou tendo-as Não revela capacidade de as colocar em prática na sua função de forma efetiva. - Nem sempre Atua de acordo com os valores da organização. - Evidencia pouca vontade e/ou capacidade de desenvolver novas competências na sua função para melhorar o seu desempenho.
Enquadramento:	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos que entraram na organização há pouco tempo e/ou que ocupam a função há pouco tempo. - Em número suficiente são capazes de afundar uma organização. - Poderemos estar perante problemas que extravasam o âmbito do controlo do trabalhador, tais como problemas pessoais/familiares, ou dificuldades com Colegas ou Chefias. - Uma análise mais profunda destes problemas poderá revelar as soluções e assim desbloquear o potencial do trabalhador.
Recomendações:	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar e localizar qual o fundamento do bloqueio, e determinar se poderemos tomar ações quanto ao mesmo. - Identificar quais as falhas que estão a impedir o aumento do desempenho. Delinear ações concretas para colmatar as mesmas. - Apostar no coaching e feedback por parte de um elemento de elevado desempenho - Elaborar PDI (plano de desenvolvimento individual) contendo ações concretas quanto às falhas identificadas, colocar metas específicas para cada ação com prazos de execução. - Limitar os recursos afetos a estes elementos. Estes elementos têm de ter uma mudança rápida e de baixo custo, caso contrário contribuem para o desperdício da organização. - O PDI terá como objetivo promover o aumento de desempenho e de potencial, ou seja mudar de caixa. - Caso se pretenda apostar na retenção, deverá ser realocado dentro de um prazo específico. Deverá ser a exceção, estes elementos não podem consumir muito tempo nem recursos. - A falha do PDI terá como consequência a saída. - Deverão ser mudados para cima (desempenho e/ou potencial) ou para fora num prazo máximo de 6 meses a 1 ano.
Seguimento:	<ul style="list-style-type: none"> - Execução do PDI e das metas traçadas. - Mudança para cima ou para fora após 6 meses a 1 ano de PDI.

Tabela 10 - Plano de desenvolvimento individual

Plano de desenvolvimento individual (O plano de desenvolvimento individual tem como objetivo estabelecer um conjunto de ações destinadas a desenvolver a pessoa e a clarificar o seu percurso na organização. Possibilita a monitorização desse desenvolvimento e suporta a tomada de decisões)				
Nome:		Classificação matriz:		
Função:		Chefia:	Resultado da avaliação de desempenho:	
Informação ao avaliado				
Pontos fortes (máximo 3)				
Eixos de progresso (máximo 3)				
Ações para o desenvolvimento (o que podemos fazer em conjunto para promover o desenvolvimento e clarificar o percurso a trilhar)				
Ação	Monitorização da execução	Aumento do potencial	Aumento do desempenho	
Observações:				
A chefia:		O(a) trabalhador(a):		

4.5. Recursos do Projeto

Para a implementação do projeto identificámos os respetivos recursos de acordo com a classificação resultante da teoria bifatorial de Herzberg (1959). Esta teoria tem como objetivo identificar os fatores que causam satisfação e, por outro lado, os fatores que causam insatisfação no trabalho, distinguindo entre: i) fatores motivacionais ou intrínsecos - que são aqueles que fazem com que a pessoa se sinta bem no seu trabalho, que envolvem um sentimento de realização profissional ou reconhecimento do trabalho,

correspondendo assim a fatores cuja presença tem efeitos positivos sobre a satisfação com o trabalho; ii) fatores higiénicos ou extrínsecos – que são aqueles cuja ausência conduz ao mau estar ou insatisfação no trabalho, tais como por exemplo a remuneração ou condições de higiene e segurança.

Ora, tendo em conta esta classificação, e considerando que a matriz das 9 caixas que foi desenhada contém o respetivo enquadramento de cada uma das caixas, o qual determina as respetivas ações que são recomendadas, identificamos abaixo (tabela 11) os recursos intrínsecos e extrínsecos sobre os quais iremos atuar com a implementação da matriz das 9 caixas.

Tabela 11 - Recursos intrínsecos e extrínsecos

Recurso	Fator	Observações
Intrínseco	Reconhecimento	Caixas 3P-2D / 3P-3D – Referem o reconhecimento do trabalho dos elementos destas caixas para que todos saibam quem são.
	Responsabilidade	Caixas 3P-2D / 3P-3D – Elementos destas caixas são aqueles que se chamam para solucionar os problemas, assumindo cargos de destaque.
	Crescimento	Todas as caixas – Toda a ferramenta está desenhada para promover o crescimento da pessoa, mesmo quando se pretende que se mantenha na mesma caixa.
Extrínseco	Segurança	Caixas 1P-1D / 1P-2D / 2P-1D – Falta de cumprimento das metas importa a saída da organização
	Salário	Caixas 2P-D2 / 2P-3D / 3P-2D / 3P-3D – recomendam prémios e revisões remuneratórias.
	Status	Caixas 2P-2D / 3P-2D / 3P-3D – Referem o destaque/reconhecimento dos elementos destas caixas para que todos saibam quem são.

Noutra perspetiva, para a realização do projeto importa também assegurar os respetivos recursos humanos afetos ao mesmo, os quais implicam necessariamente uma afetação de tempo e dinheiro, que importa estimar. Assim, em termos de custo foi considerado: i) o valor hora da remuneração dos trabalhadores envolvidos, acrescido de 23,75% de Taxa Social Única a cargo da empresa e 1,6192% respeitante ao custo de seguro de acidentes de trabalho e de seguro de saúde; ii) consideração dos recursos humanos internos como custo indireto, dado que este custo já está previsto e suportado no orçamento anual para a área de recursos humanos, pelo que procurámos assim apenas especificar qual a componente desse mesmo orçamento que será imputada ao projeto.

No que concerne ao tempo de duração da implementação do projeto, foi considerado um período de 10 meses, com afetação de 10% do tempo de trabalho de 2 elementos do Departamento de Recursos Humanos. Foram ainda consideradas afetações de tempo de 2,5% por parte de elementos da Direção ou de chefias sem representação direta na direção, essencialmente nas ações de formação, elaboração de planos de desenvolvimento individual e arranque na implementação da ferramenta, conforme tabela síntese que deixamos abaixo na tabela 12.

Tabela 12 - equipas e custo do projeto

Equipa	Natureza	Tipo	N.º de elementos	Custo
Direção	Interno	Trabalho	8	53.370,61 €
Outras equipas	Interno	Trabalho	15	19.375,44 €
Total			23	72.746,06 €

4.6. Resultados / Indicadores

Com a aplicação do presente projeto terão, naturalmente, que ser avaliados os respetivos resultados. Com os mesmos pretendemos aferir da eficácia da aplicação do projeto, permitindo, caso seja necessário, introduzir as correspondentes medidas de correção para atingir os resultados pretendidos.

Assim, para o efeito foram definidos os seguintes indicadores e respetivas metas, conforme consta na tabela 13

Tabela 13 - Indicadores e metas de avaliação do projeto

Indicador	Referência (%)	Meta (%)
Resultado médio da avaliação de desempenho (aplicável ao nível da população alvo)	74%	85%
Taxa de rotação voluntária (percentagem de trabalhadores que voluntariamente abandonam a organização – aplicável ao nível da população alvo).	5,55%	2,5%
Taxa de mudanças de caixa realizadas (Percentagem de mudanças de caixa realizadas face às mudanças de caixa pretendidas).	Não disponível	80%

4.7. Cronograma de implementação e avaliação do projeto

Para implementação do projeto foi definido um cronograma de implementação abaixo indicado, o qual prevê também a respetiva fase de avaliação do projeto. A avaliação da implementação do projeto terá em conta os indicadores e resultados identificados no ponto 4.6 supra.

Tabela 14 - cronograma de implementação

PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE RUTURA																																																				
ESTRATÉGIA Processos eficientes																																																				
PROJETO	Nº	AÇÕES	RESPONSÁVEL	2018												2019																																				
				M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12																									
Projeto 6 - Implementação da matriz das 9 caixas	6.1	Desenvolvimento da ferramenta adaptada à organização	L. Morais	█	█																																															
	6.2	Compilação de informação sobre a avaliação de desempenho	L. Morais	█	█																																															
	6.3	Formação sobre o uso da ferramenta	L. Morais													█																																				
	6.4	Aplicação da ferramenta	L. Morais																																																	
	6.5	Realização de balanço sobre a mesma	L. Morais																																																	

5. Conclusões

Regressando à introdução deste trabalho, reforçamos que a gestão do talento constitui uma preocupação crescente por parte dos gestores das organizações. A dinâmica das organizações, bem como a sua interação com o exterior, tem levado a que as pessoas tenham cada vez maior contacto com as práticas do mercado, provocando um efeito de contínua procura pelas práticas que consideram mais apelativas. Por outro lado, verifica-se um incremento da pressão e competitividade das organizações pelo talento, o que tem levado à necessidade de maior atenção por parte das organizações às suas pessoas.

Estas circunstâncias têm determinado uma “chamada à realidade” por parte de todas as organizações, incluindo a Megasa, que até recentemente se focava quase em exclusivo em matérias de natureza técnica, relegando para segundo plano as temáticas concernentes ao desenvolvimento das pessoas noutras áreas que não a técnica.

Para inverter esta situação foi lançado o projeto de implementação do *Nine Box Model*, cujos termos foram descritos supra. Esta ferramenta, pela sua simplicidade e adaptabilidade permite a facilidade de linguagem, aplicação e entendimento por parte de elementos de uma organização que não domina as temáticas de desenvolvimento do talento. A realização do *benchmarking* permitiu compreender como se poderia adaptar o modelo à organização considerando as práticas de outras organizações na sua utilização. Por outro lado a revisão da literatura permitiu-nos construir um modelo que teve em linha de conta a investigação académica na área, em particular a relacionada especificamente com a área da gestão do talento. Por fim a organização da implementação do projeto descrita no capítulo 4, forneceu a metodologia necessária à transição das fases da teoria e diagnóstico para a aplicação prática da ferramenta.

Note-se, no entanto, que do ponto de vista da Megasa a aplicação do *Nine Box Model* não constitui mais do que uma mera ferramenta, para além dos indicadores definidos para aferir do resultado da implementação do projeto, o mesmo terá como ponto fundamental uma matéria de natureza qualitativa, que corresponde à forma como a organização se irá posicionar no futuro em matérias de gestão de pessoas e gestão do talento. A aplicação desta ferramenta irá, na realidade, conduzir a organização num primeiro passo nestas temáticas, que poderá constituir um ponto de viragem que permita

à Megasa ter o talento necessário ao seu desenvolvimento. O sucesso ou insucesso do projeto terá, assim, de ser avaliado apenas em 2019, ao qual se espera que sucedam outras iniciativas ligadas ao desenvolvimento das pessoas.

Com este projeto procuramos não só introduzir uma rotura na forma como a Megasa aborda a gestão das pessoas, mas também abrir caminho para outras investigações na área da gestão do talento ligada à indústria, que tem sido um setor particularmente afastado destas temáticas, o que coloca em causa a sua atratividade no mercado de trabalho.

Num futuro em que se perspetiva que o trabalho de menor valor acrescentado e rotinado venha a ser quase totalmente substituído por robots (físicos ou virtuais), verifica-se uma tendência de que o trabalho desempenhado por pessoas tenha uma relevância e impacto crescente nas organizações. Ter as pessoas certas numa organização sempre foi um fator relevante, mas atualmente constitui verdadeiramente uma vantagem competitiva das organizações, dado que se dedicam, cada vez mais, a atividades que pela sua diferenciação inerente à qualidade humana, produzem resultados muito diferentes entre si. A tecnologia é replicável, os processos são replicáveis e as metodologias de gestão também são replicáveis, sendo que usualmente estes fatores dependem de 2 elementos: tempo e dinheiro. Contudo, em matéria de gestão de pessoas, em particular da gestão do talento, estes 2 elementos não permitem por si só o sucesso. Aplicar tempo e dinheiro não é necessariamente sinónimo de sucesso nesta área, e dispor de tecnologia, processos e metodologias de gestão de topo também não garante nada sem as pessoas certas. Entendemos que estamos num período em que a gestão do talento requer, tal como a maioria das coisas, tempo e dinheiro, no entanto será necessário mais do que isso, importa apostar na aplicação de ferramentas adaptadas, estar atento às tendências, e acima de tudo estar focado e apostar no desenvolvimento das pessoas, pois sem elas nenhuma organização subsiste. Esperamos que este projeto permita à Megasa avançar nesta área e posicionar-se como uma referência no setor industrial ao nível humano, tal como já o é ao nível técnico.

Referências bibliográficas

Bardin, L., (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70.

Birkinshaw, J., Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization, *MIT Sloan Management Review*. Acedido em 24 de Outubro de 2017: https://www.researchgate.net/profile/Julian_Birkinshaw/publication/40967507_Building_Ambidexterity_into_an_Organization/links/0046351a992fcd3ae000000/Building-Ambidexterity-into-an-Organization.pdf.

Caracol, C., Palma, P., Lopes, M. & Sousa, M. (2016). Gestão estratégica do talento na perspectiva individual e organizacional: Proposta de modelo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16 (1), 10-21.

CRG emPerformance, Build your own nine-box talent matrix, acedido em 09 de Agosto de 2017. <https://employee-performance.com/blog/build-your-own-nine-box-talent-matrix-get-the-guide/>

Caruso, K., Create your 9 box. Toolkit for creating a 9 box chart for your company. Acedido em 09 de Agosto de 2017. http://cdn2.hubspot.net/hub/91252/file-377470563-pdf/Create_Your_9_Box_Toolkit_November_2013-1.pdf

Datta, D., Guthrie, J., & Wright, P. (2005). Human resources management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48 (1), 135-145.

Davies, B. & Davies B. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24 (5), 418-426.

Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N. & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25, 264-279.

Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employees Relations*, 38 (1), 31-56.

Herzberg, F., (1959). *The motivation to work*. Nova Iorque, Wiley.

Krishnan, T., & Scullion, H., (2016). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resources Management Review*. Acedido em 24 de outubro de 2017: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>.

Mintzberg, H., (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Morton, C., (2005). Managing talent for competitive advantage: taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4 (5), 28-31.

Nascimento, G., & Pereira, A. (2015). A Gestão e Avaliação de Desempenho. In A. Ferreira, L. Martinez, F. Nunes e H. Duarte (Orgs.). *GRH para Gestores*: 249- 305. Lisboa: RH Editora.

Nunes, R., & Reto, L. (2015). Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Um Repto para uma Abordagem Baseada na Evidência. In A. Ferreira, L. Martinez, F. Nunes e H. Duarte (Orgs.). *GRH para Gestores*: 67-96. Lisboa: RH Editora.

OECD, Evaluating the financial health of the steel industry, 2015. Acedido em 9 de Julho de 2017. [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/SU/SC\(2015\)12/FINAL&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/SU/SC(2015)12/FINAL&docLanguage=En).

OECD, Excess capacity in the global steel industry: The current situation and ways forward, 2015. Acedido em 9 de Maio de 2017. <http://www.oecd.org/sti>.

Quinn, R. & McGrath, M. (1985). *The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective*. Beverly Hills, Sage

Scullion, H., Collings, D.G. & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45 (2), 105-108.

Select international, Using nine-boxing to guide organizational succession planning. Acedido em 9 de Maio de 2017. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi5vKil99LdAhXqB8AKHbBMCRQQFjACegQICBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.hr.com%2Fen%3Ft%3D%2FdocumentManager%2Fsfdoc.file.supp>

<ly%26s%3DaleMFTdr2cf7p2wKvtS%26fileID%3D1352911585736&usg=AOvVaw0kOVbAJkTXtmXXLIgNdj1a>

Simons, R., (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, Harvard Business Schools Press.

Thunissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38 (1), 57-72.

Yin, R., (2003). *Estudo de caso – Planejamento e métodos*. Porto Alegre, Bookman.

Anexos

Anexo 1 - Guião de entrevistas

Identificação do entrevistado	
Nome:	
Função:	
Formação académica:	
Idade:	
Antiguidade na organização:	

Objetivos gerais	Questões gerais		Categoria
Determinar a percepção do entrevistado sobre a atratividade e retenção do talento pela indústria pesada	Q1	O que entende por gestão do talento?	Talento no setor
	Q2	Em termos gerais como vê o papel atual das pessoas na indústria pesada e qual o seu papel futuro?	Talento no setor
	Q3	Em termos gerais entende que hoje a indústria pesada é atrativa para os melhores talentos? Porquê?	Talento no setor
	Q4	Em termos gerais acha que hoje a indústria pesada tem capacidade para reter os melhores talentos? Porquê?	Talento no setor

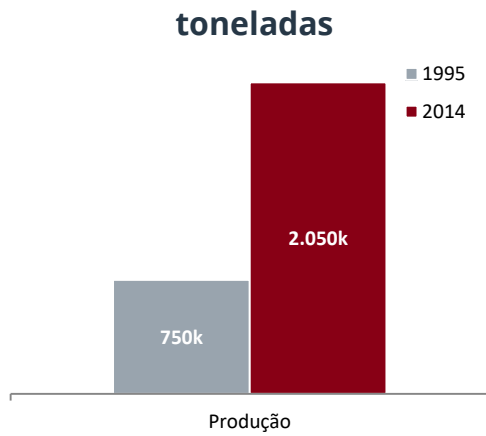
Objetivos específicos	Questões específicas		Categoria
Determinar a percepção do entrevistado sobre a atratividade e retenção do talento na organização	Q5	A organização em que trabalha é atrativa para os melhores talentos? Porquê?	Atração e retenção
	Q6	A organização em que trabalha tem uma boa capacidade para reter os melhores talentos? Porquê?	Atração e retenção
	Q7	São utilizadas ferramentas específicas para atrair e reter os talentos na organização em que trabalha? Quais?	Atração e retenção
	Q8	Em caso afirmativo, essas ferramentas têm-se revelado eficazes na sua aplicação?	Atração e retenção
Saber a opinião do entrevistado sobre o foco no desenvolvimento das pessoas na organização	Q9	Entende que a organização em que trabalha tem um foco específico no desenvolvimento das pessoas? Porquê?	Gestão do talento
	Q10	Que políticas ou ferramentas concretas são usadas para esse efeito?	Gestão do talento
	Q11	Em caso afirmativo, essas políticas ou ferramentas têm-se revelado eficazes na sua aplicação?	Gestão do talento

A Gestão do talento no setor industrial - “Nine Box Model”

	Q12	Poderia a organização em que trabalha melhorar a abordagem que tem relativamente ao desenvolvimento das pessoas? Consegue indicar de que forma?	Gestão do talento
	Q13	Que formação entende que seria necessária para o desenvolvimento do talento / competências das pessoas na organização?	Gestão do talento
	Q14	Que características entende como mais relevantes para o desempenho de funções de relevo na organização?	Gestão do talento
	Q15	Que iniciativas acharia importantes para o desenvolvimento do talento?	Gestão do talento
Saber a opinião do entrevistado sobre a relevância da aplicação de ferramentas de gestão do talento para a melhoria do desempenho das pessoas e da performance da organização	Q16	Entende que a organização em que trabalha poderá beneficiar da aplicação da ferramentas de gestão do talento? Porque?	Ferramenta de gestão do talento
	Q17	Entende que a aplicação das referidas ferramentas poderá contribuir de forma positiva para a melhoria do desempenho das pessoas?	Ferramenta de gestão do talento
	Q18	Entende que a melhoria do desempenho das pessoas contribuirá de forma significativa para a melhoria da performance da organização?	Ferramenta de gestão do talento

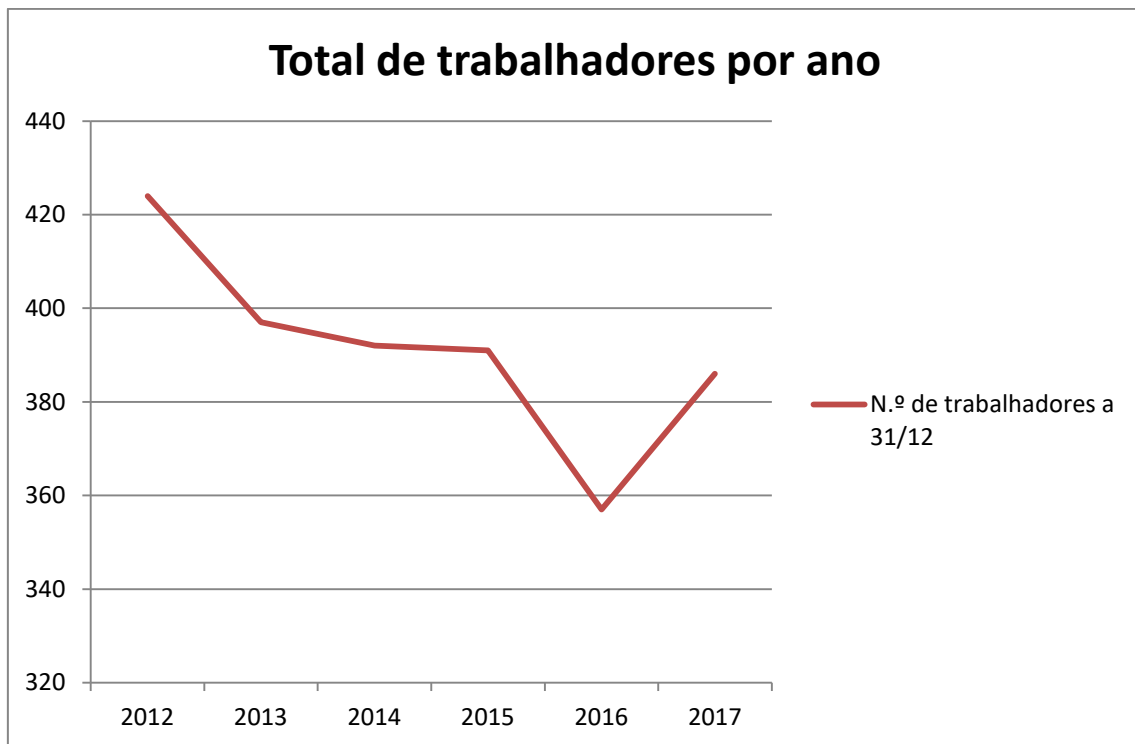
Data:

Anexo 2 Produção do Grupo Megasa em Portugal 1995 vs 2014



Fonte: Grupo Megasa, 2016.

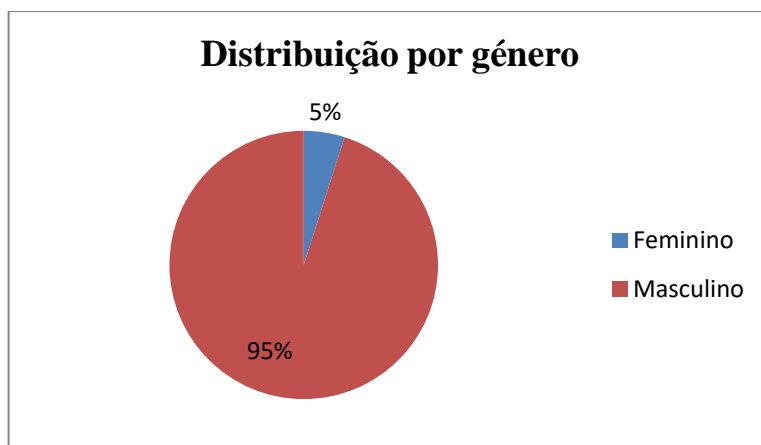
Anexo 3 – Evolução do número total de trabalhadores



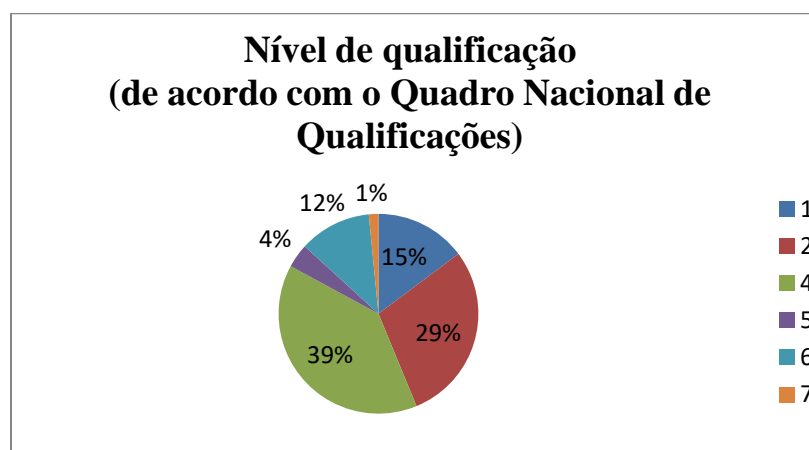
Fonte: Grupo Megasa, 2017.

Anexo 4 – Caracterização dos Recursos Humanos

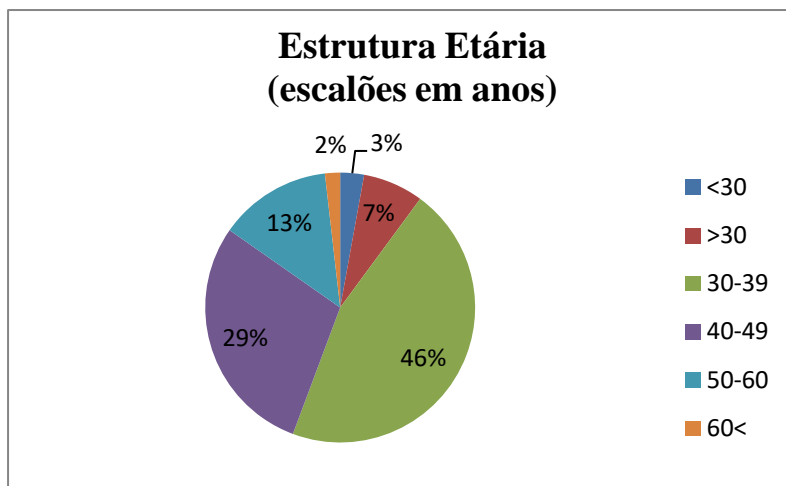
Distribuição por género	
Feminino	19
Masculino	357



Nível de qualificação	
1	57
2	112
4	151
5	15
6	45
7	6



Estrutura etária	
<30	11
>30	28
30-39	176
40-49	112
50-60	52
60<	7



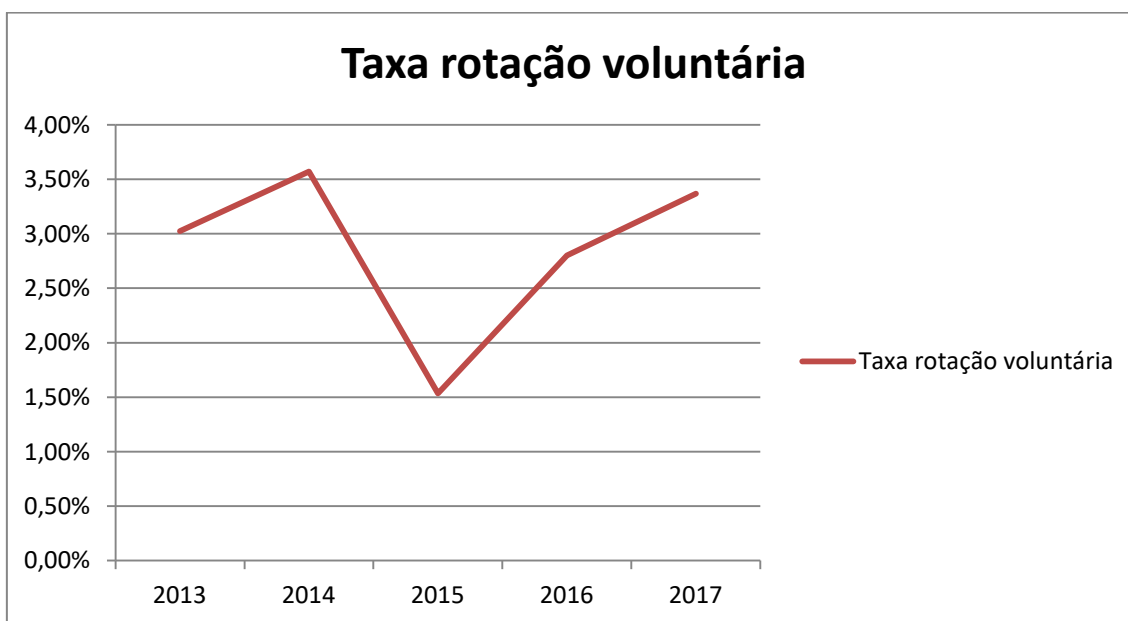
Antiguidade na organização	
<5	95
5-9	114
10-19	151
20-35	13
35<	13



Fonte: Grupo Megasa. 2017

Anexo 5 – Cessação de contratos de trabalho (2013-2017)

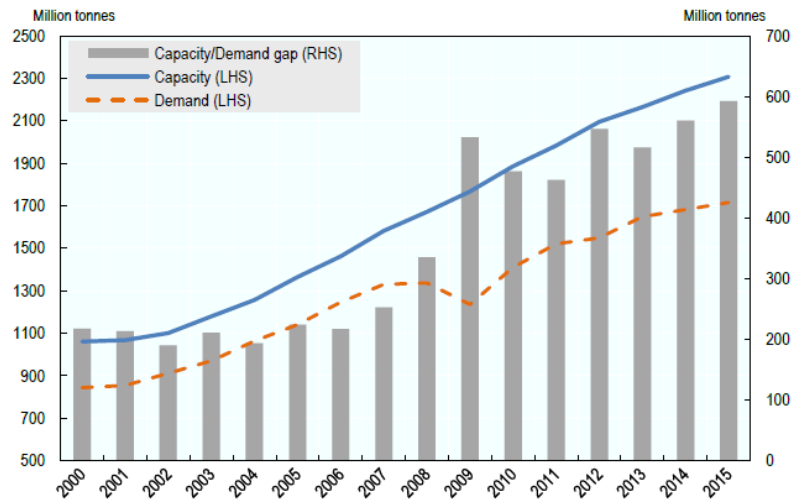
Tabela síntese de cessação de contratos					
Motivo Saídas	2013	2014	2015	2016	2017
- Termo do Contrato	10	3	3	18	9
- Justa Causa Despedimento	2	1	2	2	0
- Abandono Trabalho	0	0	0	0	0
- Iniciativa do Trabalhador	12	14	6	10	13
- Mutuo Acordo	21	12	13	29	9
- Reforma	0	0	2	2	0
- Período experimental	2	1	3	0	0
- Outros motivos	1	1	0	1	5



Fonte: Grupo Megasa, 2017.

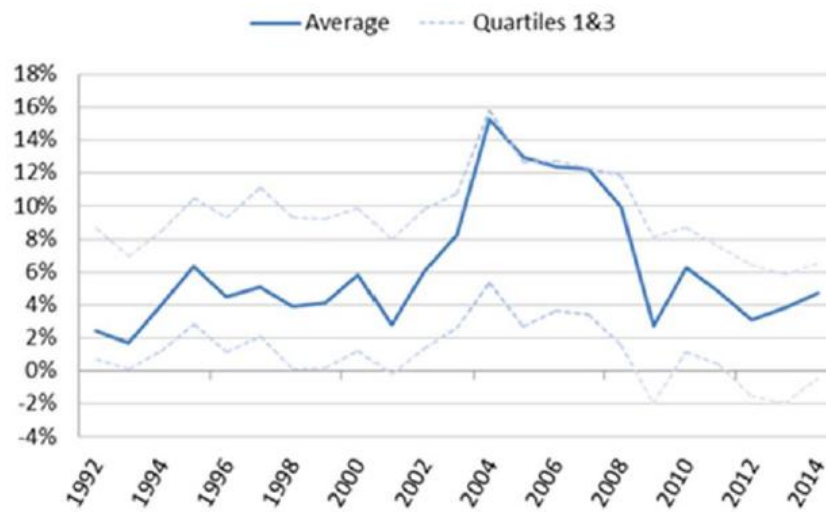
Anexo 6 – Capacidade nominal mundial de produção e procura

World crude steel capacity (nominal) and demand



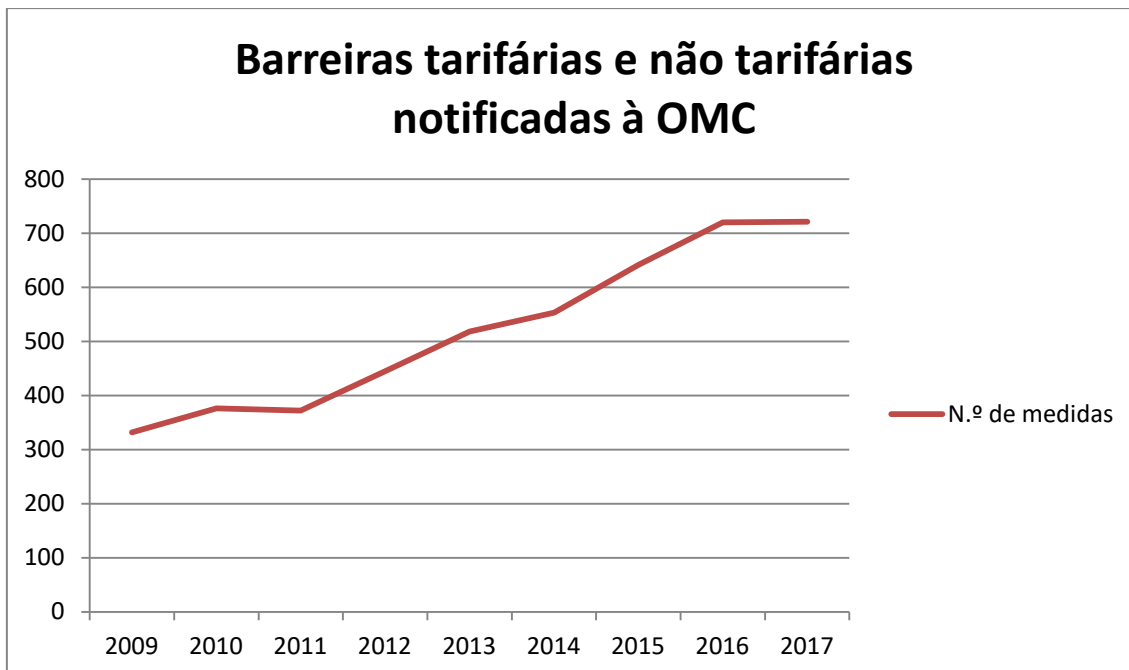
Fonte: OECD, 2015

Anexo 7 – Evolução EBIT sobre as vendas entre 1992 e 2014



Fonte: OECD, 2016.

Anexo 8 – Barreiras tarifárias e não tarifárias notificadas à Organização Mundial do Comércio (dados 2009-2017 Junho).



Fonte: Adaptado de WTO Integrated Intelligence Portal, 2017.

Anexo 9 – Produtores siderúrgicos ibéricos e mercado local do grupo MEGASA



Fonte: Grupo Megasa, 2017.

Anexo 10 – resultado das entrevistas

Objetivos gerais	Questões gerais		Categoria	Unidade de contexto Texto (parágrafo / excerto em que se encontra inserida a palavra eleita para a unidade de análise)	Unidade de registo (Tema / palavra) e n.º de vezes que se repetem cada uma	+ (expressão positiva)	% expressão positiva	- (expressão negativa)	% expressão negativa
Determinar a percepção do entrevistado sobre a atratividade e retenção do talento pela indústria pesada	Q1	O que entende por gestão do talento?	Talento no setor	BG – Capacidade da organização para atrair, motivar e desenvolver competências, de forma a linhar as ações CA – Reter pessoas identificadas como talentosas EP – Identificar, categorizar e potenciar os profissionais HF – Capacidade de organizar a estrutura (...) desenvolvendo as competências (...) desenvolver os padrões de capacidade de trabalho, motivação e confiança. NP – Capacidade da empresa de reter as pessoas com maior potencial de desenvolvimento NT – Identificar pessoas com bons conhecimentos, motivação e empenho (...) reter esses níveis (...) Fomentar o crescimento PS – Indivíduos com determinados conjuntos de competências adquiridas e/ou potenciais que os mesmos demonstrem ter e que sejam cruciais para o desenvolvimento da organização PR – Processos / ferramentas de gestão que visam a retenção de pessoas na organização RM – Preparação de um futuro ao serviço da empresa em determinada função.	Ações / Capacidade / fomentar (5) Atrair (1) Confiança / Motivar / Motivação (5) Crescimento / Desenvolver / desenvolvimento(6) Empenho (1) Futuro (1) Reter/retenção (6)	Ações / Capacidade / fomentar Atrair Confiança / Motivar / Motivação Crescimento/ Desenvolver / desenvolvimento Empenho Futuro Reter/retenção	100%	N/A	0%

A Gestão do talento no setor industrial - “Nine Box Model”

			<p>RA – Gestão dos recursos humanos que visa atrair, reter e desenvolver</p> <p>RP – Ferramentas que promovam o desenvolvimento (...) sistema de recompensas, motivação, criação de laços no sentido de promover e potenciar (...) que consiga reter os melhores talentos</p>					
Q2	Em termos gerais como vê o papel atual das pessoas na indústria pesada e qual o seu papel futuro?	Talento no setor	<p>CA – As pessoas ainda têm um grande papel</p> <p>EP – Maximizando as suas capacidades, rentabilidade e segurança de quem as tiver a operar (...) maximizar a automatização com vista a eliminar os postos de trabalho</p> <p>HE – Robotização de todos os processos manuais / pesados de modo a proteger os colaboradores</p> <p>NP – As pessoas presentes na indústria pesada possuem uma vantagem face às outras pessoas. Isto deve-se ao facto da responsabilidade na componente da segurança</p> <p>NT – Utilizando menos força humana utilizam mais o recurso a conhecimento</p> <p>PS – É uma indústria cada vez mais segura (...) robotização de tarefas que envolvam risco</p> <p>RM – As pessoas têm um papel fundamental (...) automatização de processos a fim de melhorar a segurança</p> <p>RA – No futuro, o papel das pessoas será ainda mais determinante (...) quem tiver os recursos humanos mais especializados, os melhores talentos e as pessoas mais inovadoras terá uma</p>	<p>Conhecimento / know-how (2)</p> <p>Determinante / Fundamental / Grande / importante / preponderante (5)</p> <p>Eliminar (1)</p> <p>Segura / Segurança / proteger (5)</p> <p>Risco (1)</p> <p>Vantagem (2)</p>	<p>Conhecimento / Know how</p> <p>Determinante / Fundamental / Grande / importante / preponderante</p> <p>Segura / Segurança / proteger</p> <p>Vantagem</p>	87,50%	<p>Eliminar</p> <p>Risco</p>	12,50%

A Gestão do talento no setor industrial - “Nine Box Model”

			vantagem significativa RP – As pessoas são a base do processo produtivo das organizações e, no que diz respeito à indústria pesada, estas assumem um papel ainda mais preponderante					
Q3	Em termos gerais entende que hoje a indústria pesada é atrativa para os melhores talentos? Porquê?	Talento no setor	<p>BG – Não, a indústria não é atrativa para os talentos (...) torna-se monótona</p> <p>CA – Entendo que sim (...) consegue criar espaço e oportunidade para crescer pessoal e profissionalmente</p> <p>EP – Sim, devido à elevada competitividade (...) trabalhar em empresas com esta dinâmica permitirá um crescimento profissional</p> <p>HF – Penso que sim (...) com a evolução tecnológica existente, tem muito espaço para evoluir</p> <p>NP – A indústria pesada atualmente não se torna atrativa devido à fraca visibilidade que a mesma possui. Com a pouca industrialização existente em Portugal</p> <p>NT – De um modo geral Não. Não há cultura de indústria na população. Nota-se um decréscimo progressivo do gosto pela indústria</p> <p>PS – Creio que a indústria pesada é fundamentalmente atrativa pela sua dimensão e impacto que tem na economia nacional</p> <p>PR – Não, a indústria em geral é pouco atrativa</p> <p>RM – No momento atual a indústria pesada não é atrativa para os melhores talentos</p> <p>RA – Sim (...) é um desafio, e a organização gerido, pode ser um fator</p>	<p>Atrativa / Sim (5)</p> <p>Competitividade(1) Crescer / crescimento (2)</p> <p>Decréscimo / Fraca / pouca (4)</p> <p>Desafio / motivador (2)</p> <p>Dinâmica (1)</p> <p>Evolução/evoluir (2)</p> <p>Monótona (1)</p> <p>Não (8)</p>	<p>Atrativa/Sim</p> <p>Competitividade</p> <p>Crescer / crescimento</p> <p>Desafio / motivador</p> <p>Dinâmica</p> <p>Evolução/evoluir</p>	50%	<p>Decréscimo / Fraca / pouca</p> <p>Monótona</p> <p>Não</p>	50%

A Gestão do talento no setor industrial - “Nine Box Model”

			motivador RP – Na minha opinião não					
	Q4	Em termos gerais acha que hoje a indústria pesada tem capacidade para reter os melhores talentos? Porquê?	Talento no setor BG – Não, a tendência será de procurar oportunidades financeiramente mais compensadoras e com menor carga de stress e ocupação temporal CA – Tenho algumas dúvidas. O conceito de gestão do talento na minha opinião ainda não é uma ferramenta utilizada no dia-a-dia neste tipo de indústrias EP – Sim. Pese embora considere que terá sempre que se apostar em criar estímulos (...) a maioria dos estudantes (...) não ambicionam trabalhar na indústria, e dentro das indústria a “pesada” não é quase nunca primeira escolha HF – Sim NP – Atualmente a indústria tem a capacidade de reter os melhores talentos devido ao facto do investimento (...) tem de existir um projeto de base, um novo desafio NT – Capacidade existe (...) tem um futuro promissor PS – penso que tem dificuldade e que essa mesma dificuldade é natural e por vezes as universidades não ajudam nessa promoção PR – Sim pela diferenciação salarial, dimensão e pelos desafios técnicos associados à modernização e investimento RM – A capacidade de retenção dos talentos não é a melhor pela exigência requerida no desempenho das diversas	Desafio / futuro / promissor (4) Dificuldade / Dúvidas / Não (10) Sim/capacidade (7) Stress/tempo (2)	Desafio / futuro / promissor Sim/capacidade	47,83%	Dificuldade / Dúvidas / Não Stress/tempo	52,17%

A Gestão do talento no setor industrial - “Nine Box Model”

				funções RA – Sim, embora seja mais difícil de gerir pois à exceção de alguns setores industriais, ainda é uma indústria conservadora o que dificulta. RP – Sem dúvida que tem					
Determinar a percepção do entrevistado sobre a atratividade e retenção do talento na organização	Q5	A organização em que trabalha é atrativa para os melhores talentos? Porquê?	Atração e retenção	BG – A organização onde trabalho é bastante fechada (...) tornando-a pouco atrativa para muito CA – Sim (...) grande capacidade financeira, soube ultrapassar a crise e investiu EP – Sim (...) considerando a Megasa uma empresa de topo no setor HF – Sim (...) nos últimos anos tem havido uma preocupação em manter os talentos NP – Sim, porque existe a vontade de crescer e da presença constante de novos desafios NT – Sim. A aposta na tecnologia e inovação. Preocupa-se com a segurança e procura a melhoria contínua. PS – Penso que sim (...) tem contudo de ser capaz de comunicar com novas gerações com formas de estar diferentes o que admito não ser fácil PR – A favor, diferenciação salarial, desafios técnicos, possibilidade de formação RM – A automatização de algumas tarefas e o desenvolvimento de novos produtos tem que ser considerada um organização atrativa RA – Sim, o facto de ser uma empresa de referência em Portugal e no setor torna-a atrativa RP – Sim porque representa o expoente	Aposta / Capacidade / desafios / investir (4) Atrativa / Sim / topo (12) Difícil (não ser fácil) (1) Fechada / Não / Pouco (3) Preocupação (2)	Aposta / Capacidade / desafios/investir Atrativa / Sim / topo Preocupação	81,82%	Difícil (não ser fácil) Fechada / Não / Pouco	18,18%

A Gestão do talento no setor industrial - “Nine Box Model”

			máximo da indústria pesada em Portugal					
	Q6	A organização em que trabalha tem uma boa capacidade para reter os melhores talentos? Porquê?	<p>Atração e retenção</p> <p>BG – Não, a organização onde trabalho tem muita resistência no reconhecimento, não é clara e transparente em muitos aspetos, tem bastantes resistências, novamente é uma organização que se fecha muito em si limitando o conhecimento a poucos</p> <p>CA – Ainda não (...) a mensagem que pretendem passar não é de todo efetiva pelo desconhecimentos das funções e do dia-a-dia de cada caso</p> <p>EP – Sim, pela capacidade salarial e pela importância que dá aos seus recursos humanos</p> <p>HF – Sim (...) oferece boas condições de trabalho, segurança e preocupação na evolução</p> <p>NP – No início da sua carreira laboral a organização consegue reter (...) a meio da sua carreira laboral a sua retenção é mais difícil porque as pessoas a partir de certo ponto da sua vida não estão disponíveis</p> <p>NT – Não está a conseguir reter (...)</p> <p>Fraca comunicação positiva com a população</p> <p>PS – Tem capacidade (...) tem conseguido reter</p> <p>PR – Sim, empresa financeiramente estável com capacidade de investimento, crescimento da organização</p> <p>RM – A capacidade de retenção dos melhores talentos não é a melhor</p> <p>RA – Não, não creio que exista uma</p>	<p>Consegue / Sim (5)</p> <p>Desconhecimento (1)</p> <p>Difícil / Fraca / Resistência (4)</p> <p>Fechada / Não (10)</p> <p>Importância / preocupação (2)</p> <p>Melhoria / Evolução (1)</p>	<p>Consegue/Sim</p> <p>Importância / preocupação</p> <p>Melhoria / Evolução</p>	<p>34,78%</p>	<p>Desconhecimento</p> <p>Difícil / Fraca / Resistência</p> <p>Fechada/Não</p>	<p>65,22%</p>

A Gestão do talento no setor industrial - “Nine Box Model”

			política de gestão da carreira ou de talento. RP – Penso que tem melhorado significativamente (...) melhoria dos meios de comunicação e a formação						
Q7	São utilizadas ferramentas específicas para atrair e reter os talentos na organização em que trabalha? Quais?	Atração e retenção	<p>BG – Não acredito que sejam 66 organizações para além de aspeto pecuniários</p> <p>CA – Sim. Neste momento na minha opinião apenas as formações e mais no sentido de reter os talentos</p> <p>EP – Sim. Política de melhoria contínua e investimento. Política de formação. Começa a haver alguma política de marketing</p> <p>HF – Formação adequada às necessidades de cada talento</p> <p>NT – Promoção do desenvolvimento das pessoas ao nível profissional, apostando na formação</p> <p>PS – Penso que sim. A organização tem sabido renovar-se e adaptar-se.</p> <p>PR – Formação profissional</p> <p>RM – Deu-se início à realização de formações com ferramentas de controlo de processo e de chefia</p> <p>RA – Desconheço a utilização deste tipo de ferramentas</p> <p>RP – Não sei</p>	Desconheço / Não (3)	Desenvolvimento / formação (5)	Desenvolvimento / formação Sim	76,92%	Desconheço/Não	23,08%

A Gestão do talento no setor industrial - “Nine Box Model”

	Q8	Em caso afirmativo, essas ferramentas têm-se revelado eficazes na sua aplicação?	Atração e retenção	<p>BG – Desconheço CA – Tivemos alguns casos de sucesso EP – O crescimento da empresa nos últimos anos aumentou o distanciamento entre os órgãos da empresa e com isso a mensagem tornou-se mais difícil de chegar a todos HF – Claramente NP – Sim NT – Temos vindo a verificar uma melhoria na eficácia. Mas não sendo coerentes nem consistente, abala a motivação de alguns elementos PS – O que vi falhar na empresa foi a formação contínua dos seus quadros</p>	<p>Claramente / Sucesso / sim (3) Desconheço / Falhar / Não (3) Difícil (1) Melhoria (1)</p>	<p>Claramente / Sucesso / sim Melhoria</p>	50%	<p>Desconheço / Falhar / Não Difícil</p>	50%
Saber a opinião do entrevistado sobre o foco no desenvolvimento das pessoas na organização	Q9	Entende que a organização em que trabalha tem um foco específico no desenvolvimento das pessoas? Porquê?	Gestão do talento	<p>BG – Não, não existe uma política de desenvolvimento das pessoas CA – Sim e não. Na minha organização tem esse foco mas acho que a forma ou a estratégia com que o faz não está bem definida. EP – Sim. Não é no entanto o principal foco HF – Sim. A organização em que trabalho tem mostrado ao longo do tempo preocupação em formar (...) grande investimento na formação NP – Sim, sem pessoas qualificadas a organização não evolui NT – Tem enfoque no desenvolvimento profissional PS – Sim. São exemplo disso a formação de encarregados e de chefias PR – Não, está a iniciar alguma iniciativas no âmbito da formação das chefias intermédias RM – Deu-se início a formações para chefias intermédias e superiores</p>	<p>Desenvolvimento / Formação (7) Não (5) Sim (6)</p>	<p>Desenvolvimento / Formação Sim</p>	72,22%	Não	27,78%

A Gestão do talento no setor industrial - “Nine Box Model”

			<p>RA – Sim, recentemente noto um esforço por parte da empresa no desenvolvimento das pessoas</p> <p>RP – Sim cada vez mais (...) criação de formações que promovem a comunicação entre todos</p>					
Q10	Que políticas ou ferramentas concretas são usadas para esse efeito?	Gestão do talento	<p>BG – Algumas formações de lugares de chefia intermédia</p> <p>CA – Neste momento só ações de formação</p> <p>EP – Tem investimento em formação (...) reconhecimento pelo bom desempenho</p> <p>HF – Plano de formação adequado e ajustado às necessidades de cada trabalhador</p> <p>NP – Formações externas e internas</p> <p>NT – Formação externa na parte profissional. A nível pessoal é incipiente</p> <p>PS – Planos de formação</p> <p>PR – Ações de formação</p> <p>RM – Formações</p> <p>RA – Formação e revisão dos modelos de avaliação de desempenho e plano de formação</p> <p>RP – Aposta na formação</p>	<p>Formação (11)</p> <p>Reconhecimento (1)</p>	<p>Formação</p> <p>Reconhecimento</p>	100%	Não aplicável	0%
Q11	Em caso afirmativo, essas políticas ou ferramentas têm-se revelado eficazes na sua aplicação?	Gestão do talento	<p>CA – As ações formação são boas</p> <p>EP – resultados positivos mas não excelentes</p> <p>HF – Sim e penso que é muito importante investir nestas políticas</p> <p>NP – Sim</p> <p>NT – A formação externa tem vários anos e é o ponto forte. A nível pessoal é incipiente, e os resultados ainda não são mensuráveis</p> <p>PS – Tem boas oportunidades de</p>	<p>Boas / Forte / Positivos (3)</p> <p>Eficazes (1)</p> <p>Incipiente (1)</p> <p>Melhoria (oportunidade de) (1)</p> <p>Sim (2)</p>	<p>Boas /Forte /Positivos</p> <p>Eficazes</p> <p>Sim</p>	75%	<p>Incipiente</p> <p>Melhoria (oportunidade de)</p>	25%

A Gestão do talento no setor industrial - “Nine Box Model”

			melhoria RM – Têm sido eficazes					
	Q12	Poderia a organização em que trabalha melhorar a abordagem que tem relativamente ao desenvolvimento das pessoas? Consegue indicar de que forma?	Gestão do talento BG – Planos realistas de desenvolvimento pessoal CA – Sim. Criando uma estratégia de valorização das pessoas, reconhecer onde existem pessoas com talento, trabalhar com elas no sentido de desenvolver a promoção do próprio, motivar de modo a perceber a sua importância NT – Fomentar a comunicação de forma mais aberta a todos os níveis. Publicitar os resultados a todos os trabalhadores PS – É necessário trabalhar o desenvolvimento de competências PR – Falar a uma só voz RA – Formação de novas competências e um plano de formação mais adequado às necessidades específicas de cada um	Comunicar (falta) (2) Desenvolver / Desenvolvimento (4) Motivar (1) Realista (1) Reconhecer (1) Valorização (1)	Desenvolver / Desenvolvimento Motivar Reconhecer Valorização	70,00%	Comunicar (falta) Realista	30%
	Q13	Que formação entende que seria necessária para o desenvolvimento do talento / competências das pessoas na organização?	Gestão do talento BG – Para cada área deverá ser específica, sendo a comunicação e o team building algo transversal à organização CA – Plano de ações para o desenvolvimento permanente e personalizado para cada pessoa identificada como talento. EP – Formação específica por função e competências necessárias NT – Identificar individualmente as necessidades e fazer coaching PS – Processo como a avaliação da organização 69rganização69c. Neste caso os tutores / coaches devem ser formados para tal RA – Conhecer as expectativas que a pessoa tem relativamente ao seu trabalho	Comunicação (falta) (1) Coaching / Desenvolvimento (3) Expectativas / Individualizar (2) Formação (1)	Coaching/Desenvolvimento Expectativas / Individualizar Formação	85,71%	Comunicação (falta)	14,29%

A Gestão do talento no setor industrial - "Nine Box Model"

	Q14	Que organização entende como mais relevantes para o desempenho de funções de relevo na organização?	Gestão do talento	BG – Conhecimento, assertividade, comunicação CA – Qualidade, consistência e conhecimento da função EP – Comprometimento HF – Caráter e confiança NP – compromisso com a organização NT – Dedicação, empenho PR – capacidade de liderança e know-how técnico RM – Caráter, sinceridade, empenho e dedicação RP – ser assertivo e ser um exemplo para os seus pares	Assertividade (2) Comprometimento / confiança / dedicação (5) Conhecimento (3)	Assertividade Comprometimento / confiança / dedicação Conhecimento	100%	Não aplicável	0%
	Q15	Que iniciativas acharia importantes para o desenvolvimento do talento?	Gestão do talento	BG – Formação, comunicação, conhecimento da estratégia em curso CA – Definir uma estratégia de envolvimento de toda a organização para a gestão do talento EP – Divulgação dos objetivos da empresa HF – Plano de formação adequado de modo a preservar o desenvolvimento do trabalhador NP – Uma maior comunicação entre a gestão de topo de forma a conhecer os objetivos da organização NT – coaching RA – Planos de formação adaptados individualmente	Comunicação / divulgação (falta) (3) Coaching / Desenvolvimento (3) Estratégia (2)	Coaching / Desenvolvimento Estratégia	62,50%	Comunicação / divulgação (falta)	37,50%

A Gestão do talento no setor industrial - “Nine Box Model”

<p>Saber a opinião do entrevistado sobre a relevância da aplicação de ferramentas de gestão do talento para a melhoria do desempenho das pessoas e da performance da organização</p>	<p>Q16</p>	<p>Entende que a organização em que trabalha poderá beneficiar da aplicação da ferramenta s de gestão do talento? Porque?</p>	<p>Ferramenta de gestão do talento</p>	<p>CA – Sim. É importante que a organização consiga reter pessoas com talento, muitas vezes estas pessoas saem por motivos que seriam fáceis de resolver se existisse uma política de valorização das pessoas ou ferramentas de gestão do talento EP – Sim HF – Sim, deste modo é possível monitorizar e desenvolver os talentos existentes NP – sim, conseguindo obter uma vantagem competitiva face à concorrência NT – Poderá beneficiar muito com ferramentas de gestão dos talentos PS – Os benefícios são inúmeros RA – Sim, penso que a empresa tem um grande número de pessoas com talento que não estão devidamente potenciadas RP – Sim sem dúvida</p>	<p>Inúmeros/Muito (2) Sim (6)</p>	<p>Inúmeros/Muito Sim</p>	<p>100%</p>	<p>Não aplicável</p>	<p>0%</p>
	<p>Q17</p>	<p>Entende que a aplicação das referidas ferramentas poderá contribuir de forma positiva para a melhoria do desempenho das pessoas?</p>	<p>Ferramenta de gestão do talento</p>	<p>CA – Sim, claro que sim. Um profissional reconhecido pela organização está motivado, apresenta maior desempenho EP – Sim contribuirá para o crescimento profissional dos trabalhadores HF – Sim, ao utilizar estas ferramentas permite aos colaboradores identificar a causa mais rapidamente PS – sim contudo têm que ser bem geridas para não ter perda de foco</p>	<p>Sim (10)</p>	<p>Sim</p>	<p>100%</p>	<p>Não aplicável</p>	<p>0%</p>

A Gestão do talento no setor industrial - “Nine Box Model”

	Q18	Entende que a melhoria do desempenho das pessoas contribuirá de forma significativa para a melhoria da performance da organização?	Ferramenta de gestão do talento	<p>CA – Um trabalhador reconhecido pela organização pelo trabalho que realiza está motivado (...) vai contribuir para melhorar a performance da organização</p> <p>EP – Claramente, sempre que o desempenho seja focado no cumprimento de objetivos da empresa</p> <p>PS – Sim. Pessoalmente acredito que 50% do sucesso de uma organização advem da capacidade em encontrar a pessoa certa para o lugar certo</p> <p>RM – Sim, com a especificidade atual deste tipo de indústria é vital conseguir-se um desempenho bastante elevado de todos os colaboradores.</p> <p>RA – sim a performance da organização é diretamente proporcional à performance das pessoas</p>	Claramente (1)	Claramente	100%	Não aplicável	0%
					Melhorar (1)	Melhorar			
					Sim (5)	Sim			

Anexo 11 - Tabela comparativa da denominação das caixas

Organização	Caixa 1 Baixo potencial baixo desempenho	Caixa 2 Baixo potencial médio desempenho	Caixa 3 Baixo potencial alto desempenho	Caixa 4 Médio potencial baixo desempenho	Caixa 5 Médio potencial médio desempenho	Caixa 6 Médio potencial alto desempenho	Caixa 7 Alto potencial baixo desempenho	Caixa 8 Alto potencial médio desempenho	Caixa 9 Alto potencial alto desempenho
Select International	Icebergs	Up/out Grindors	Enigma Back-bones	Up/out Dilemmas	Future star prodigy	Future star pro	Enigma problem children	Future star prodigy	All stars
Via People Inc.	Talent risk	Solid professional	High professional	Inconsistent player	Key player	Current star	Rough diamond	Future star	Consistent star
CRGemPerform	Red flags	Professionals	Master / mentors	Puzzles	Solid talent	Stars	Fish out of water	Rockets	Hyper performer / future leaders

Anexo 12 - Tabela comparativa das ações recomendadas

Organização	Caixa 1 Baixo potencial baixo desempenho	Caixa 2 Baixo potencial médio desempenho	Caixa 3 Baixo potencial alto desempenho	Caixa 4 Médio potencial baixo desempenho	Caixa 5 Médio potencial médio desempenho	Caixa 6 Médio potencial alto desempenho	Caixa 7 Alto potencial baixo desempenho	Caixa 8 Alto potencial médio desempenho	Caixa 9 Alto potencial alto desempenho
Select International	Coach e feedback. Compreender a raiz do problema e determinar plano de desenvolviment o. Não gastar muitos recursos. Em caso de falta progressão promover a saída	Elaborar plano de desenvolviment o para aumento de potencial. Ponderar outra função na organização que aumente o seu potencial. No plano de desenvolviment o prever a saída em caso de falta de aumento do potencial.	Promover a retenção na atual função. Destacar publicamente o seu desempenho na organização. Atribuir missões de formação de outros talentos com vista ao aumento de desempenho dos mesmos.	Coach e feedback. Compreender a raiz do problema. Caso sejam recém admitidos rever o processo de admissão para detetar a possível necessidade de o repetir. Nomear mentor para aumentar o desempenho Ponderar outra função na organização. No plano de desenvolviment o prever a saída em caso de falta de aumento do desempenho.	Ter atenção aos sinais de aborrecimento e garantir que sabem que são valorizados. Construir a sua confiança para que consigam transmitir quando estejam prontos para um novo desafio	Formação em competências e de gestão. Atribuir missões de curto prazo em áreas nas quais nunca trabalharam, de forma a expor a novas experiências. Desafiá-los a terem maior potencial. Atribuir mentor de um nível de maior potencial.	Coach e feedback. Compreender a raiz do problema e determinar plano de desenvolviment o. Caso sejam recém admitidos rever o processo de admissão para detetar a possível necessidade de o repetir. Atribuir outras funções na organização. Focar o plano em ações para aumento de desempenho, em particular nas competências técnicas. Atribuir um backbone como mentor para aumentar potencial	Atribuir uma missão em que tem de elaborar algo a partir do zero. Destacar como um projeto que ainda não foi realizado por ninguém. Atribuir mentor de alto desempenho. Dar oportunidade de ter mudanças rápidas para novas funções. Analisar a sua reação à mudança..	Atribuir missões que ainda ninguém teve. Atribuir novas áreas de negócio que necessitem de desenvolviment o. Permitir exposição à liderança da organização. Nomear como representantes da organização para o exterior. Providenciar formação específica de alto nível com vista a serem executivos. Garantir a sua retenção. Ter atenção a sinais de insatisfação e aborrecimento. Rever regularmente os seus benefícios e compensação.
Via People Inc.	Focar na clarificação do desempenho e apostar na melhoria do desempenho até que melhore. Recolocar	Acompanhamen to específico com análise dos requisitos da função vs. as competências do talento. Fornecer oportunidades	Apostar no desenvolviment o de competências especializadas e aumentar a capacidade de liderança.	Acompanhamen to específico com análise dos requisitos da função vs. as competências do talento. Focar-se nos pontos	Apostar no desenvolviment o de competências e capacidades de um nível superior. Reconhecer o seu papel na	Apostar no desenvolviment o de competências específicas para futuras funções. Atribuir	Acompanhamen to específico com análise dos requisitos da função vs. as competências do talento. Coaching com	Promover desafios e aumento das competências com vista ao aumento do desempenho. Aumentar	Promover desafios relevantes. Estar atento a sinais de burnout. Apostar na retenção.

A Gestão do talento no setor industrial - "Nine Box Model"

	noutras funções num prazo curto. Ponderar retirar da organização para não serem bloqueadores.	de desenvolviment o de conhecimentos técnicos e de liderança	Fornecer oportunidades como formador ou líder de equipas técnicas especializadas. Reconhecer e elogiar o seu trabalho. Dar oportunidades de crescimento para outra função se solicitado.	fracos desta análise fornecendo coaching e formação específica quanto às mesmas. Analisar outras áreas de interesse que se adaptem às suas competências.	organização e transmitir que o seu trabalho é valorizado. Permitir missões de liderança de equipas multidisciplinares. Permitir funções de formador. Avaliar regularmente prontidão e disponibilidade para outras funções.	projetos que impliquem exposição a toda a organização, alta visibilidade e grande responsabilidade financeira.	vista ao desenvolviment o do desempenho a longo prazo. Atribuir mentor de alto desempenho. Considerar atribuir funções que requerem conhecimentos especializados.	variabilidade e intensidade das missões, expondo-o a funções transversais na organização.	
CRGemPerfor m	Analisar e intervir rapidamente para garantir que não estrangulam a organização.	Desenvolver as competências e motivar o aumento de desempenho	Apostar na retenção e garantir que as suas competências e mantêm atualizadas.	Intervir para determinar se a função é correta para o talento. Determinar se é possível aumentar o desempenho.	Procurar os talentos com capacidade de desenvolvimento de potencial. Monitorizar o seu desempenho pois pode mudar em qualquer sentido.	Recompensar, desenvolver e reconhecer.	Intervir para promover a colocação em novas funções.	Apostar no desenvolviment o das competências e elaborar plano para crescimento profissional.	Reter, recompensar e promover.

Anexo 13 - Perfil profissional

Perfil profissional

Designação: Encarregado do Forno Elétrico (FE)	
Direção e local: Aciaria	Condições: Calor e ruído
Área funcional: Produção	Categoria profissional: Intermédio Colocar a categoria profissional do AE

Atividades gerais:

A1 - Coordenar todas as fases da atividade do FE, garantindo a operacionalidade do equipamento, o cumprimento das normas em vigor e do plano de produção estabelecido.

A2 - Coordenar e controlar a equipa do FE, identificando e corrigindo eventuais falhas no processo.

A3 – Garantir o cumprimento das normas de segurança por parte de toda a equipa do FE.

Atividades específicas: Remeter todas as específicas para as F&R.

- Todas as tarefas previstas nos procedimentos e documentos de Funções e Responsabilidades em vigor.

Saberes-fazer técnicos (competências técnicas):

- Gestão documental dos registos necessários no FE.
- Verificação dos equipamentos.
- Emissão de ordens de trabalho.
- Supervisão do trabalho específico dos membros da equipa.
- Tomada de decisão sobre ações técnicas a desempenhar em cada momento.

Saberes (Competências cognitivas):

- Noções básicas dos procedimentos do Sistema de Gestão da Qualidade.
- Conhecimentos fundamentais de manutenção de maquinaria.
- Conhecimentos fundamentais das normas de Ambiente, Higiene e Segurança no Trabalho.
- Conhecimentos sólidos dos processos de trabalho inerentes à sua função e das funções de toda a equipa do FE.

Saberes-fazer sociais e relacionais (Competências relacionais ou sociais):

- Capacidade de comunicação de forma assertiva.
- Capacidade de gestão de equipas.
- Capacidade de trabalho em equipa.
- Capacidade de gestão de stress e ansiedade.
- Capacidade de gestão de conflitos.

Requisitos:

Qualificações/Habilitações	Formação específica	Experiência
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3º ciclo do ensino básico obtido no ensino básico ou por percursos de dupla certificação (nível 2) ▪ Ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior (nível 3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação nas Instruções de Segurança, Ambiente e sustentabilidade e qualidade pertinentes para a função. ▪ Formação específica na função. ▪ Formação nos meios de movimentação em uso. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiência anterior mínima de 12 meses como operador de produção. ▪ Treino mínimo de 12 meses.

Anexo 14 - Fichas de caracterização de caixas

Ficha de caixa	
Denominação:	1P-1D
Caracterização:	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo potencial e Baixo desempenho. - Não evidencia um desempenho aceitável nem revela potencial para melhorar na sua função. - Não tem competências ou tendo-as Não revela capacidade de as colocar em prática na sua função de forma efetiva. - Nem sempre Atua de acordo com os valores da organização. - Evidencia pouca vontade e/ou capacidade de desenvolver novas competências na sua função para melhorar o seu desempenho.
Enquadramento:	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos que entraram na organização há pouco tempo e/ou que ocupam a função há pouco tempo. - Em número suficiente são capazes de afundar uma organização. - Poderemos estar perante problemas que extravasam o âmbito do controlo do trabalhador, tais como problemas pessoais/familiares, ou dificuldades com Colegas ou Chefias. - Uma análise mais profunda destes problemas poderá revelar as soluções e assim desbloquear o potencial do trabalhador.
Recomendações:	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar e localizar qual o fundamento do bloqueio, e determinar se poderemos tomar ações quanto ao mesmo. - Identificar quais as falhas que estão a impedir o aumento do desempenho. Delinear ações concretas para colmatar as mesmas. - Aposta no coaching e feedback por parte de um elemento de elevado desempenho - Elaborar PDI (plano de desenvolvimento individual) contendo ações concretas quanto às falhas identificadas, colocar metas específicas para cada ação com prazos de execução. - Limitar os recursos afetos a estes elementos. Estes elementos têm de ter uma mudança rápida e de baixo custo, caso contrário contribuem para o desperdício da organização. - O PDI terá como objetivo promover o aumento de desempenho e de potencial, ou seja mudar de caixa. - Caso se pretenda apostar na retenção, deverá ser realocado dentro de um prazo específico. Deverá ser a exceção, estes elementos não podem consumir muito tempo nem recursos. - A falha do PDI terá como consequência a saída. - Deverão ser mudados para cima (desempenho e/ou potencial) ou para fora num prazo máximo de 6 meses a 1 ano.
Seguimento:	<ul style="list-style-type: none"> - Execução do PDI e das metas traçadas. - Mudança para cima ou para fora após 6 meses a 1 ano de PDI.

Ficha de caixa	
Denominação:	1P-2D
Caracterização:	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo potencial e médio desempenho. - Evidencia um desempenho aceitável mas com uma capacidade de progressão limitada. - Tem competências e coloca-as em prática na obtenção dos seus resultados de forma regular. - Nem sempre atua de acordo com os valores da organização. - Evidencia alguma vontade e/ou capacidade de desenvolver novas competências na sua função para melhorar o seu desempenho.
Enquadramento:	<ul style="list-style-type: none"> - Por vezes estes elementos são de algum modo tolerados nas equipas devido ao facto de terem um desempenho aceitável. - Numa perspetiva de desenvolvimento do talento numa organização estes elementos não podem permanecer nesta caixa, pois não têm qualquer capacidade de progressão. Os mesmos acabam por impedir a organização de ter uma reserva de pessoas com potencial para crescer e ocupar novas responsabilidades. - A proliferação destes elementos promove que a organização se torne mediana, dado que ocupam lugares que deverão estar destinados a pessoas com mais potencial e/ou desempenho.
Recomendações:	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar e localizar qual o fundamento da falta de potencial e a forma de aumentar o seu desempenho. - Apostar no seu comprometimento no seu próprio desenvolvimento, não deverão ser investidos recursos no caso de serem pessoas que não procuram esse desenvolvimento. - Elaborar PDI (plano de desenvolvimento individual) contendo ações concretas quanto às falhas identificadas, colocar metas específicas para cada ação com prazos de execução. - Limitar os recursos afetos a estes elementos. Os próprios deverão ser motivados para a necessidade de se desenvolverem, tornando evidente que um desempenho apenas médio não é aceite pela organização. Apenas investir quando se virem resultados concretos de progressão do trabalhador. - O PDI terá como objetivo promover o aumento de desempenho e de potencial, ou seja mudar de caixa. - Poderá ser procurado um projeto / função alternativos para procurar aumentar o seu potencial e desempenho. - Os Profissionais sólidos deverão ser mudados de caixa ou promovida a sua saída num prazo máximo de 1 a 2 anos. - A falha do 2.º PDI terá como consequência a saída
Seguimento:	<ul style="list-style-type: none"> - Execução do PDI e das metas traçadas. - Mudança para cima ou para fora entre 1 a 2 anos de PDI.

Ficha de caixa	
Denominação:	1P-3D
Caracterização:	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo potencial e alto desempenho - Evidencia um alto desempenho mas com uma capacidade de progressão limitada. - Tem competências e coloca-as em prática na obtenção dos seus resultados de forma eficaz. - Nem sempre atua de acordo com os valores da organização. - Evidencia pouca vontade e/ou capacidade de desenvolver novas competências para outras funções.
Enquadramento:	<ul style="list-style-type: none"> - São profissionais de alto desempenho na sua função atual. - São as pessoas com quem se vai falar para solucionar os problemas dentro da sua área de ação, e que dão resultados às equipas. - Sentem-se perfeitamente confortáveis com o seu papel, pelo que não evidenciam grande vontade de abraçar outro desafio que fique fora da sua zona de conforto.
Recomendações:	<ul style="list-style-type: none"> - Apostar na retenção destes elementos. São essenciais para os resultados das equipas e dão fiabilidade no trabalho. - Não promover. São diversos os casos em que com a promoção de elementos que não têm potencial se acaba por perder um elemento com desempenho numa função para ganhar um elemento sem desempenho nem potencial noutra função. - Procurar sinais de desencorajamento / aborrecimento, nessas situações procurar atribuir projetos ou missões temporárias para desenvolver o seu potencial. - Promover o seu reconhecimento público pelo seu desempenho. - Destacar para lugar de formação dos seus colegas. Deste modo dissemina o conhecimento e promove a satisfação do trabalhador. - Procurar que seja o próprio a destacar interesses que tenha em projetos a desenvolver sem sair da sua função. Isto poderá permitir desenvolver ou evidenciar o seu potencial que ainda não foi exposto. - Permitir progressão económica dentro da mesma função.
Seguimento:	<ul style="list-style-type: none"> - Execução do PDI com inclusão de projetos temporários. - Mudança de caixa não é um objetivo de curto / médio prazo. Preparar o trabalhador e acompanhar até que esteja pronto, se isso se verificar.

Ficha de caixa	
Denominação:	2P-1D
Caracterização:	<ul style="list-style-type: none"> - Médio potencial e baixo desempenho. - Demonstra algum potencial para crescer, mas o seu desempenho é baixo. - Tem competências mas não revela capacidade de as colocar em prática na sua função de forma efetiva. - Atua de acordo com os valores da organização, defendendo os interesses da mesma. - Procura desenvolver novas competências para melhorar o seu desempenho na função. É disponível para outros desafios.
Enquadramento:	<ul style="list-style-type: none"> - Poderão ser elementos novos na organização ou na função, que por algum motivo ainda não evidenciaram o seu potencial. - Elementos que estão desenquadrados da sua função, o que poderá ocorrer devido ao desajustamento das suas competências para a função ou pelo desajustamento das suas expectativas relativamente à função. - Apesar da falta de desempenho evidenciam comprometimento com a organização e vontade de melhorar, por isso estão muito disponíveis para medidas que sejam tomadas nesse sentido.

A Gestão do talento no setor industrial - “Nine Box Model”

Recomendações:	<ul style="list-style-type: none"> - Rever o processo de acolhimento para detetar possíveis problemas. Atribuir mentor para o seu desenvolvimento tendo em vista o aumento do desempenho. Um elemento de baixo potencial e alto desempenho pode ser uma solução para a sua formação. - Analisar a raiz do bloqueio no desempenho, poderá ser algo que possa ser do âmbito profissional (dificuldades com colegas ou chefias) ou pessoal. - Focar a análise nas falhas entre as competências necessárias e as existentes (técnicas, de liderança e de gestão). - Elaborar PDI (plano de desenvolvimento individual) contendo ações concretas quanto às falhas identificadas, colocar metas específicas para cada ação com prazos de execução
Seguimento:	<ul style="list-style-type: none"> - Execução do PDI e das metas traçadas. - Verificar se teve melhoria de desempenho após 1 ano de PDI. Caso contrário mudar de função ou promover a saída. - Falha no 2.º PDI com mudança de função terá como consequência a saída.

Ficha de caixa

Denominação:	2P-2D
Caracterização:	<ul style="list-style-type: none"> - Médio potencial e médio desempenho. - Demonstra potencial para crescer e atinge os seus resultados. - Tem competências e coloca-as em prática na obtenção dos seus resultados de forma regular. - Atua de acordo com os valores da organização, defendendo os interesses da mesma. - Procura desenvolver novas competências para melhorar o desempenho na sua função. É disponível para outros desafios.
Enquadramento:	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos que estão no caminho certo do desenvolvimento da sua carreira. - É necessário ter em atenção que estes elementos poderão não estar prontos, ou não estarem interessados em avançar mais. - É o ponto onde se pretende ter uma parte substancial dos elementos de uma organização, dado que é aceitável mantê-los nesta caixa. Por outro lado para aqueles que têm interesse e capacidade em progredir esta caixa é uma passagem no seu desenvolvimento.
Recomendações:	<ul style="list-style-type: none"> - Apostar na retenção destes elementos. São essenciais para a estabilidade da organização e constituem uma bolsa de trabalhadores no desenvolvimento do talento. - Não pressionar a sua promoção, deverá ser analisado se o mesmo está interessado e/ou tem capacidade para mudar de função. - Procurar sinais de desencorajamento / aborrecimento, nessas situações procurar atribuir projetos ou missões temporárias para desenvolver o seu potencial. - Promover o seu reconhecimento público pelo seu desempenho. - Procurar que seja o próprio a informar quando está pronto para avançar mais. - Apostar na formação técnica e de liderança para promover o aumento de desempenho e/ou de potencial. - Designar um tutor mais experiente para apostar no seu desenvolvimento, quando estiver preparado. - Permitir progressão económica dentro da mesma função.
Seguimento:	<ul style="list-style-type: none"> - Execução do PDI com inclusão de projetos temporários. - Mudança de caixa não é um objetivo de curto / médio prazo. Preparar o trabalhador e acompanhar até que esteja pronto, se isso se verificar.

Ficha de caixa

Denominação:	2P-3D
Caracterização:	<ul style="list-style-type: none"> - Médio potencial e alto desempenho - Demonstra potencial para crescer, atinge e supera os seus objetivos. - Tem competências e coloca-as em prática na obtenção dos seus resultados de forma eficaz. - Atua de acordo com os valores da organização, defendendo os interesses da mesma - Procura desenvolver novas competências para melhorar o desempenho na sua função. É disponível para outros desafios.
Enquadramento:	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos de grande relevância para a organização. - Dão sustentabilidade de resultados e têm potencial para desenvolvimento futuro. - Têm um historial de alto desempenho na organização de forma sustentada.
Recomendações:	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos a não perder! São a garantia do desenvolvimento futuro da organização. - Apostar em prémios por resultados, fidelizar economicamente pelo desempenho. - Procurar sinais de desencorajamento ou aborrecimento. - Atribuir missões / projetos temporários para desenvolverem atividades que não sabem realizar. Obrigá-los a sair da zona de conforto. Desafiá-los a crescer. - Promover mudança para outras funções de curto prazo, de forma a expô-lo a experiências diferentes daquelas que já tem. - Apostar fortemente nas competências de liderança e de gestão. Preparar para ter a capacidade de gerir outras áreas técnicas. Formações de nível superior pagas pela empresa. - Destacar mentor de um nível superior dentro da hierarquia da organização. - Promover o convívio com elementos de alto potencial e alto desempenho, contagiar pelo exemplo. - Destacar o seu trabalho ao mais alto nível na organização. Têm de saber que estão a ser vistos. - Investir na retenção económica e formativa destes elementos.
Seguimento:	<ul style="list-style-type: none"> - Execução do PDI com inclusão de projetos temporários ou funções de curto prazo. - Elaboração de plano de formação individual com formações específicas de nível superior. - Enquadrar em prémios por resultados. - Mudança de caixa não é um objetivo de curto prazo, mas tem de estar preparado, são uma reserva de talento da empresa.

Ficha de caixa

Denominação:	3P-1D
Caracterização:	<ul style="list-style-type: none"> - Alto potencial e baixo desempenho. - Demonstra elevado potencial para crescer na atual função e noutras, mas o seu desempenho é baixo. - Tem competências mas não revela capacidade de as colocar em prática na sua função de forma efetiva. - Atua de forma consistente e ativa de acordo com os valores da organização. Promove os mesmos através das suas ações. Defende de forma clara os interesses da organização. - Evidencia grande vontade de desenvolver novas competências para melhorar o desempenho na sua função. Tem capacidade para assumir outros desafios.

Enquadramento:	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos recentes na organização, usualmente jovens. - Pessoas sobre quem existem grandes expectativas sobre o seu futuro, mas que ainda não conseguem evidenciar desempenho na sua função. - Elementos muito relevantes para a organização, dado que são o potencial futuro.
Recomendações:	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar e localizar qual o fundamento do bloqueio, e determinar se poderemos tomar ações quanto ao mesmo. - Identificar quais as falhas que estão a impedir o aumento do desempenho. Delinear ações concretas para colmatar as mesmas. - Designar um mentor de elevado desempenho para o acompanhar e formar. - Elaborar PDI (plano de desenvolvimento individual) contendo ações concretas quanto às falhas identificadas, colocar metas específicas para cada ação com prazos de execução. - Limitar os recursos afetos a estes elementos, apenas deverão continuar a ser afetos recursos após se verificar algum tipo de desenvolvimento positivo. - O PDI terá como objetivo promover o aumento de desempenho, pelo que deve ser dado maior foco às questões concernentes à falta de competências. - Ponderar realocar noutra função a curto prazo, não deixar "queimar" este elemento por falta de desempenho. A mudança poderá evidenciar o seu potencial, transformando-o em desempenho. - Deverá ter uma melhoria de desempenho num prazo máximo de 1 a 2 anos, caso contrário deverá ser promovida a saída.
Seguimento:	<ul style="list-style-type: none"> - Execução do PDI e das metas traçadas. - Melhoria de desempenho após 1 a 2 anos de PDI. - Reanalisar com maior regularidade, em particular após a mudança de função, caso ocorra.

Ficha de caixa

Denominação:	3P-2D
Caracterização:	<ul style="list-style-type: none"> - Alto potencial e médio desempenho. - Demonstra elevado potencial para crescer na atual função e noutras, atinge os seus resultados. - Tem competências e coloca-as em prática na obtenção dos seus resultados de forma regular. - Atua de forma consistente e ativa de acordo com os valores da organização. Promove os mesmos através das suas ações. Defende de forma clara os interesses da organização. - Evidencia grande vontade de desenvolver novas competências para melhorar o desempenho na sua função. <u>Tem capacidade para assumir outros desafios.</u>
Enquadramento:	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos que ainda não transformaram todo o seu potencial em desempenho. - Usualmente são elementos mais jovens dentro das organizações, mas que evidenciam capacidade para fazer muito mais. - São elementos de destaque na matriz de gestão do talento, podem ser exemplos a seguir pelos demais.
Recomendações:	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos a não perder! São a garantia do desenvolvimento futuro da organização. - Analisar e localizar as limitações ao aumento do desempenho. Focar a análise nas competências de que carece para o efeito. - Elaborar PDI com inclusão de formações específicas destinadas a fazer face a essas carências. - Atribuir um mentor de alto desempenho para que o possa aconselhar. - Promover missões / projetos temporários para procurar potenciar o seu desempenho. - Promover uma mudança de funções de curto prazo para o tirar da zona de conforto e obrigar ao seu desenvolvimento. - Celebrar os seus êxitos, colocá-lo no caminho de ser um elemento de alto potencial e alto desempenho

	<ul style="list-style-type: none"> - O sucesso da sua carreira é uma evidência de que a gestão do talento resulta na organização, por isso deve ser celebrado. - Apostar na sua retenção via remuneração, formação e transmitindo que é uma aposta de futuro.
Seguimento:	<ul style="list-style-type: none"> - Execução do PDI e das metas traçadas. - Melhoria de desempenho após 1 a 2 anos de PDI. - Reanalisar com maior regularidade, em particular após a mudança de função, caso ocorra.

Ficha de caixa

Denominação:	3P-3D
Caracterização:	<ul style="list-style-type: none"> - Alto potencial e alto desempenho - Demonstra elevado potencial para crescer na atual função e noutras, atinge e supera os seus objetivos. - Tem competências e coloca-as em prática na obtenção dos seus resultados de forma eficaz. - Atua de forma consistente e ativa de acordo com os valores da organização. Promove os mesmos através das suas ações. Defende de forma clara os interesses da organização. - Evidencia uma grande vontade de desenvolver novas competências para melhorar o desempenho na sua função. Tem capacidade para assumir outros desafios.
Enquadramento:	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos que constituem o topo do talento da organização. Grupo de pessoas que estão prontas para qualquer desafio com que se deparem e que têm capacidade de apresentar alto desempenho. - São uma garantia de sustentabilidade da organização no médio e longo prazo. - Evidenciam vontade e capacidade para realizar mudanças e melhorias em diversas áreas da organização. - Para além das competências técnicas têm acima de tudo elevadas competências de gestão, que lhes permitem adaptar-se a diversos contextos. - São as pessoas destacadas para solucionar problemas e inverter tendências negativas. - Mobilizam de uma forma clara a organização como um todo.
Recomendações:	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a retenção destes elementos! São o futuro da organização e um exemplo para os demais. - Estar alerta para quaisquer sinais de insatisfação ou aborrecimento. São pessoas com elevada apetência pelos desafios, pelo que a sua manutenção na mesma função durante muito tempo não é recomendada, ainda que com elevados resultados. - Apostar na formação à medida, deixar que seja o próprio a determinar o que pretende fazer. Não limitar recursos para a aposta formativa nestes elementos, com especial foco nas componentes de gestão e de liderança. - Providenciar coaching por parte de elementos externos à organização, desenvolver a pessoa para além das componentes técnicas. - Reter economicamente, apostando em condições acima do mercado, prémios por desempenho e prémios repartidos ao longo dos anos, obrigando à permanência para a receção dos mesmos. Rever regularmente as suas condições. - Colocá-los como exemplo para os demais, deixá-los brilhar na organização. Todos têm que saber que existe este grupo restrito de pessoas que são o topo do talento da organização. - Privilegiar o seu papel de mentor para outros elementos de outras caixas.

A Gestão do talento no setor industrial - “Nine Box Model”

	<ul style="list-style-type: none">- Possibilitar que acompanhem o trabalho de outros elementos da organização que estão em cargos que futuramente venham a ocupar.- Atribuir funções de representação da organização no exterior, deixar que sejam a cara da organização.- Disponibilizar para projetos de mudança.
Seguimento:	<ul style="list-style-type: none">- Execução do PDI com especial foco na formação.- Reanalisar a carreira / percurso de talento com regularidade.- Reanalisar condições económicas com regularidade.- Personalizar benefícios na empresa

Anexo 15 - Missão, Visão e Valores

Missão:

- “Fabricar produtos siderúrgicos que diversifiquem e reforcem a gama do nosso grupo, com liderança tecnológica, alta qualidade e custos baixos. “

Visão:

- “Ser uma empresa de referência no nosso sector que, através de processos eficientes e uma equipa motivada e competente, maximize a sua rentabilidade bem como a satisfação dos seus clientes.”

Valores:

- Organização: “Somos uma empresa com mentalidade e vocação industrial, que coloca a segurança no trabalho como máxima prioridade e considera como bases da sua atuação a seriedade, a melhoria contínua, o esforço pessoal e o trabalho em equipa. Comprometemo-nos ao mais alto nível com o cumprimento da legislação vigente. Promovemos práticas de trabalho seguras, ambientalmente respeitadas e orientadas à obtenção da máxima qualidade. Buscamos a excelência de resultados através de processos otimizados em custos e a máxima eficácia dos recursos utilizados.“
- Pessoas: “O nosso compromisso com as pessoas é a base do nosso êxito. Oferecemos e exigimos seriedade e integridade a todos os nossos trabalhadores, em todos os níveis e em todas as tarefas realizadas, fomentando sempre atitudes de colaboração e respeito. Compartilhamos com eles o conhecimento e promovemos a sua formação, integração e desenvolvimento pessoal e profissional. Valorizamos a responsabilidade e iniciativa pessoal, o compromisso com a empresa e o trabalho em equipa. “
- Clientes: “Queremos conseguir a máxima satisfação dos nossos clientes. Procuramos para isso identificar as suas necessidades, maximizar a qualidade dos nossos produtos e oferecer flexibilidade e rapidez nas nossas respostas. “