



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
PROJETO

GESTÃO DE TALENTO NO SETOR DA SAÚDE:
PROPOSTA DO MODELO QUARK

SARA RAQUEL FERREIRA FAUSTINO

OUTUBRO - 2019

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
PROJETO

GESTÃO DE TALENTO NO SETOR DA SAÚDE:
PROPOSTA DO MODELO QUARK

SARA RAQUEL FERREIRA FAUSTINO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

OUTUBRO - 2019

Agradecimentos

Em primeiro lugar, e sempre, aos meus pais por serem a força motriz em todo este processo... Por me motivarem e apoiarem em todas e quaisquer circunstâncias.

À minha avó, porque na voz dela sou capaz de tudo.

Ao meu namorado pela ajuda, incentivo, paciência, e principalmente por ser a minha calma.

Às minhas companheiras de “guerra”, Inês e Rita, pelas conversas, risos, partilhas de ideias e principalmente pela amizade, porque “juntas somos mais fortes”.

Ao Manuel, pelo pensamento crítico e rigor.

Finalmente, à professora Helena Jerónimo que aceitou embarcar comigo neste projeto, agradeço o enorme profissionalismo e o acompanhamento incansável.

O que dá o verdadeiro sentido ao encontro é a busca, e é preciso andar muito para se alcançar o que está perto (José Samarago)

Resumo

O presente projeto tem como objetivo a criação de um modelo de Gestão de Talento (GT) numa empresa de *outsourcing* que desenvolve a sua atividade no setor da saúde. A elaboração deste projeto surge como resposta à necessidade estratégica da organização identificar e mapear talento, criar políticas de desenvolvimento e elaborar um plano de ação (PA) para os colaboradores. Em termos metodológicos, recorreu-se a uma abordagem qualitativa que consistiu em observação participante e entrevistas semi-diretivas e *focus group*. Para a identificação do talento foi construída uma matriz através do cruzamento dos resultados da avaliação de desempenho e de um questionário de avaliação de potencial. O PA foi elaborado tendo em consideração os quadrantes definidos na matriz de talento e as necessidades identificadas nas entrevistas realizadas aos colaboradores da empresa, de diferentes categorias profissionais. Desta forma, este plano surge não só enquanto proposta das medidas formativas a serem aplicadas na organização, mas também como ferramenta essencial para a retenção de talento, uma vez que vai de encontro às expectativas e motivações dos colaboradores. A implementação do presente modelo de GT pretende criar, a longo prazo, condições que permitam o desenvolvimento de talento e retenção dos colaboradores.

Palavras-chave: Talento, Gestão de Talento, Matriz de Talento, *Outsourcing*, Saúde, Projeto

Abstract

This project purposes to create a Talent Management Model in an outsourcing company that develops its activity in the health sector. This project arises in response to the company's strategic need of identify/map talent, create human resources development policies and develop an action plan for its employees. Regarding the methodology used, it was used a qualitative approach that consisted of participant observation and semi-directive and focus group interviews. In order to identify talent, it was designed a matrix by cross-checking the performance evaluation results and a potential assessment questionnaire. The action plan was prepared according the quadrants defined in the talent matrix and the needs identified in the multiple interviews conducted with the different company's employees. Thus, this action plan emerges not only as a proposal of the training measures to be applied in the organization, but also as an essential tool for retaining talent, as it meets the employee's expectations and motivations. The implementation of this Talent Management Model aims to create, in the long run, conditions that allow the talent development and employees retention.

Keywords: Talent Management, Talent Matrix, Outsourcing, Health, Talent, Project

Lista de acrónimos

AMO – *Ability-Motivation-Opportunity*

CCT – Contrato Coletivo de Trabalho

COO – *Chief Operating Officer*

F&D – Formação e Desenvolvimento

GC – Gestão de Carreiras

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GT – Gestão de Talento

MN – Medicina Nuclear

MQ – Matriz *Quark*

PA – Plano de Ação

RH - Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

RT - Radioterapia

TFM – Tese Final de Mestrado

Índice

Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura.....	2
1.1 Gestão de Talento: Conceito e abordagens	2
1.2 Gestão de Talento e as Novas Carreiras	4
1.3 Práticas da Gestão de Recursos Humanos e impacto na Gestão de Talento.....	6
1.3.1 Identificar, Atrair e Selecionar.....	6
1.3.2 Formar e Desenvolver	9
1.3.3 Reter	10
1.4 Gestão de Talento em organizações de saúde	11
1.4.1 <i>Outsourcing</i> no setor da saúde.....	12
2. Metodologia.....	14
2.1 A Organização “S”: uma empresa de <i>outsourcing</i> da área da saúde.....	14
2.1.1 Missão, Valores e Recursos Humanos	14
2.2 Opções Metodológicas.....	15
3. Gestão de Talento no Setor da Saúde: Proposta do Modelo <i>Quark</i>	18
3.1- 1ª Fase - Identificar o Talento: Encontra o(s) <i>Quark(s)</i>	18
3.2- 2ª Fase – Agir: Formar, Interagir e Atualizar o(s) <i>Quark(s)</i>	22
3.2.1 Mobilidade e Formação	23
3.2.2 Formação em <i>Soft Skills</i>	25
3.2.3 Reuniões Clínicas.....	27
3.2.4 Equipa de Investigação.....	27
3.3- 3ª Fase - Valorizar e Reter o Talento: Manter o(s) <i>Quark(s)</i>	28
4. Considerações Finais.....	30
4.1 Limitações e Sugestões para Investigações Futuras	31

Referências Bibliográficas	33
Anexos.....	39
Anexo 1- Análise integrada da literatura em gestão de talento e carreiras.....	39
Anexo 2 - Organograma da Empresa “S”	39
Anexo 3 – Número total de colaboradores por categoria profissional da Empresa “S”	40
Anexo 4 – Estrutura hierárquica da uma equipa de Radioterapia.....	40
Anexo 5 – Estrutura organizacional de uma equipa de Radioterapia com os dois projetos (Física e Unidade).....	41
Anexo 6 – Dados contratuais dos colaboradores	41
Anexo 7 - Guiões das entrevistas realizadas.....	42
Anexo 8 – Codificação das entrevistas.....	44
Anexo 9 – Questionário de Potencial e <i>Soft Skills</i>	48

Introdução

Na atual conjuntura económica de globalização e volatilidade de mercado, os recursos humanos (RH) tornam-se o cerne da vantagem competitiva. Cada vez mais, as organizações procuram recursos valiosos, escassos, inimitáveis e difíceis de substituir (Barney, 2001). Desta forma, profissionais talentosos são elementos cruciais para o sucesso organizacional.

No setor da saúde, o talento assume uma preeminência diferente, uma vez que nesta área um trabalhador talentoso é aquele capaz de executar um excelente desempenho e valor não só para a organização, mas também para o paciente (Turner, 2018). Políticas de RH e gestão de talento (GT) em saúde carecem de análise e intervenção, uma vez que existem diversas especialidades de saúde com requisitos específicos e competências *soft* e *hard* muito exigentes (Oladapo & Montgomery, 2014). Neste sentido, torna-se pertinente a existência de práticas de GT para a otimização do desempenho destes profissionais de modo a criar um sistema eficiente de cuidados de saúde e otimizar a *performance* destas instituições (Turner, 2018).

Aquando da criação de um modelo de GT, importa perceber se este pode ou não impactar o desempenho organizacional (Turner, Glaister & Al Amri, 2016). Neste sentido, para o sucesso de um modelo de GT, existem determinados fatores preponderantes. Deve existir uma cultura organizacional e estruturas que permitam a proliferação de talento e consequentemente a sua retenção.

O presente projeto tem como objetivo a criação de um modelo de GT numa empresa de *outsourcing* que desenvolve a sua atividade no setor da saúde, nomeadamente na área da Oncologia. A criação deste modelo surge como resposta às necessidades estratégicas da empresa de identificar o talento, elaborar um plano de ação (PA) com os *outputs* das entrevistas realizadas e ainda criar/solidificar políticas de retenção. Como objetivos a longo prazo, espera-se que a implementação do presente modelo de GT permita aumentar os índices motivacionais e satisfação dos colaboradores, possibilitando condições para o desenvolvimento de talento na empresa e sua retenção.

A estrutura do presente projeto assenta primeiramente numa revisão teórica sobre a temática da GT, os conceitos principais e as práticas de GRH que engloba. Posteriormente, evidencia a pertinência da necessidade da GT no setor da saúde, com uma

ressalva para o ponto do *outsourcing* e suas vantagens e desvantagens. A seguir, será descrita a metodologia utilizada e, finalmente, apresentada a proposta de modelo de GT.

1. Revisão de Literatura

1.1 Gestão de Talento: Conceito e abordagens

Apesar do crescente interesse e investimento na área da GT, ainda não existe um total consenso teórico e de estudos empíricos sobre este tópico, o que leva a que existam diversas interpretações sobre o teor da GT e preocupações sobre quais as melhores práticas a serem adotadas pelas organizações (Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013; Al Ariss, Cascio & Paauwe, 2014; Collings, Mellahi & Cascio 2017). A maior parte dos estudos realizados são de índole teórica, descritiva e relacional, nomeadamente ao nível do estudo das práticas da Gestão de Recursos Humanos (GRH) e como estas impactam a GT. Existem, por isso, lacunas na abordagem experimental desta temática e na compreensão de quais são os elementos-chave que devem figurar obrigatoriamente na implementação de programas eficazes de GT (Jyoti, & Rani, 2014).

Entender a GT implica definir o que é o talento. Esta característica pode ser considerada como uma combinação entre os *inputs* dos indivíduos, como o seu potencial, competências *core* e motivação, e os *outputs* que resultam da sinergia de todos esses fatores e que contribuem para o alcance de um desempenho de excelência (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Pessoas consideradas talentosas são indivíduos valiosos, escassos, inimitáveis e difíceis de substituir, como reflete a abordagem *resource-based view* (Barney, 2001). O desenvolvimento de talento está também relacionado com a teoria AMO (*Ability-Motivation-Opportunity*), uma vez que o talento e desempenho de um indivíduo advém da sua habilidade, motivação e oportunidade (Thunnissen *et al.*, 2013).

De acordo com a literatura, existem várias definições/abordagens relativas ao modo como a GT pode ser dinamizada (Collings & Mellahi, 2009; Al Ariss *et al.*, 2014; Collings, 2014; Schuler, Mellahi, McDonnell & Collings, 2017). Lewis e Heckman (2006) defendem que a GT pode ser descrita como a gestão inerente ao trabalho de um profissional de GRH, assente nas práticas de RH, mas feita de uma forma mais rápida, eficiente e abrangente, de forma a otimizar o desempenho do capital humano. Collings (2014), acrescenta que a GT pode ser considerada como o desenvolvimento de uma

arquitetura organizacional que permita a evolução de *pool talents*. Assim, este tópico surge como uma solução organizacional, pois permite a gestão estratégica de pessoas consideradas talentosas, possibilitando, através do seu desenvolvimento, o crescimento da organização face às empresas concorrentes (Jyoti & Rani, 2014).

Alguns autores defendem que a GT deve focar-se apenas na gestão do capital humano de elite, detentor de um desempenho excelente e cujos *outputs* contribuam significativamente para o alcance de vantagens competitivas por parte das organizações, independentemente da posição hierárquica ocupada por esses indivíduos. Desta forma, todas as posições dentro de uma organização devem ser preenchidas com funcionários titulares de fastidiosos níveis de desempenho (*top performances*) (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001).

A GT pode também ser definida como a identificação de posições que contribuem para a vantagem competitiva sustentável da organização (Collings & Mellahi, 2009). Entenda-se como vantagem competitiva a realização de atividades a um custo menor que as empresas rivais, ou de forma diferencial de modo a produzir mais valor (Porter, 1980). Neste caso particular, o impactante não é o indivíduo detentor de um talento raro, mas a capacidade de perceber qual a posição-chave elementar dentro da organização que necessita de ser preenchida. Após a identificação das posições-chave devem-se identificar os talentos ideais para as preencherem (McDonnell, 2011). Existem ainda autores que defendem que a GT não advém apenas da identificação das posições-chave e implementação das melhores práticas de GRH, assumindo que esta deve estar alinhada com a estratégia e cultura da organização, envolvendo toda a organização e não apenas a GRH (Stahl, Bjorkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles, Trevor & Wright, 2012). Isto implica estudar as necessidades internas e o contexto externo (Stahl *et al.*, 2012).

Apesar de todos os estudos realizados, continuam a existir questões relativamente à abordagem das práticas de GT, nomeadamente, se devem assentar no capital humano, ou se deverá ser dada primazia à identificação de posições-chave e posteriormente à escolha de pessoas talentosas para as ocuparem. Nesse sentido, independentemente das abordagens a utilizar, importa entender a complexidade de uma organização, conhecer a sua cultura, estratégia e criar abordagens sistémicas de forma a conseguir obter uma visão holística que permita definir planos eficazes de gestão

(Thunnissen *et al.*, 2013). A criação de um modelo de GT a nível organizacional não garante imediatamente a melhoria do desempenho da organização e de uma melhor posição estratégica face à concorrência (Turner *et al.*, 2016). Condicionantes como o ambiente externo, a cultura da organização, a imprevisibilidade do mercado e as necessidades intrínsecas dos indivíduos que nem sempre vão ao encontro das políticas de gestão da empresa devem ser consideradas quando se trata da GT (Thunnissen *et al.*, 2013). Torna-se impreterível evidenciar a importância de condições que propulsionam a proliferação de talento, onde se inclui o clima organizacional e as atitudes dos indivíduos (Thunnissen *et al.*, 2013; Ingram, 2016; Glaister, Karacay, Demirbag & Tatoglu, 2017). O sucesso de um programa de GT depende sempre de fatores estruturais, ambientais, antecedentes (estratégia da empresa, *engagement*, apoio da gestão de topo) e têm consequências (*performance* financeira) (Jyoti, & Rani, 2014).

1.2 Gestão de Talento e as Novas Carreiras

A GT, enquanto estratégia de potencialização e desenvolvimento do capital humano de uma organização, está intimamente ligada à gestão de carreiras (GC). Neste sentido, e através de uma análise integrada da literatura de GT e de GC (ver súmula no anexo 1), torna-se visível o impacto da GT na forma como é realizada a gestão das novas carreiras, nomeadamente as proteanas, e do conflito existente entre os pressupostos de ambas (Vos & Dries, 2013). As organizações atuais passaram a procurar reter o capital humano dotado de valor e talento *core*, a fim de obterem vantagens competitivas. Assim, a tendência atual das instituições será para recorrer a modelos mais tradicionais de carreira, centrados nos objetivos da organização a longo prazo (Vos & Dries, 2013). A GT acaba por adicionar novos pressupostos às carreiras atuais, trazendo de novo o conceito de “continuidade”, uma vez que as organizações investem na formação, desenvolvimento e fundamentalmente retenção dos seus talentos, para o alcance da vantagem competitiva. Desta forma, e como a GT e a GC assumem um carácter de interdependência, torna-se impreterível analisar e investigar a evolução das carreiras e o impacto das mesmas na GT.

Os primeiros estudos sobre GT surgiram há aproximadamente duas décadas, no quadro de grandes reformas estruturais nas empresas, e da chamada “Guerra de Talentos” que ganhou notoriedade em 1997 devido a McKinsey & Compay. O surgimento deste

termo foi o grande impulsionador das investigações de GT, pois muitas empresas viram, nessa década, os seus talentos saírem para outras organizações (Michaels *et al.*, 2001). A globalização, emergência das novas tecnologias de informação/comunicação, a volatilidade de mercado e a mudança da era industrial para uma mais informacional provocaram metamorfoses ao nível das carreiras dos indivíduos. A alteração dos valores sociais levou a que as organizações e os seus colaboradores passassem a conceber o conceito de carreira de forma diferente. Todos estes fatores conduziram à necessidade de conseguir marcar a diferença, ou seja, obter os melhores talentos, detentores de conhecimento, competências e habilidades extraordinárias (Michaels *et al.*, 2001). Surgiram outros conceitos de carreira, em que os indivíduos têm diferentes objetivos. Fatores como a personalidade, valores e interesses pessoais passaram a ser determinantes quando se trata de escolher uma carreira (Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2015). Os indivíduos tornaram-se os principais ativos no desenvolvimento e planeamento da sua carreira, seguindo como meta o sucesso profissional e fundamentalmente o psicológico (Direnzo, Greenhaus & Weer, 2015; Caracol, Palma, Lopes & Sousa, 2016). O “contrato psicológico” vigente passou a reger-se por uma relação de respeito e interesse mútuo (Rego *et al.*, 2015; Caracol *et al.*, 2016). Nas novas carreiras, como é o caso da carreira proteana, fatores como o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, o bem-estar psicológico, formação, desafios e salários atrativos são fundamentais. A carreira proteana caracteriza-se pela aprendizagem contínua, empregabilidade ao invés de segurança no trabalho e a busca de oportunidades de formação e desenvolvimento (F&D) (Rego *et al.*, 2015).

A procura constante por melhores condições/oportunidades e a proatividade dos indivíduos, características da carreira proteana, levou a que surgissem algumas preocupações na gestão do capital humano, nomeadamente no que diz respeito ao comprometimento organizacional (Khan, Salleh & Hemdi, 2016). A desarticulação entre a oferta e a procura no mercado de trabalho, aliada às mudanças no novo contrato psicológico trazem alguns desafios à GRH no que toca à atração, retenção e desenvolvimento de talentos (Camara *et al.*, 2016). Assim, as organizações passaram a priorizar a criação de estruturas que possibilitem uma melhor gestão, desenvolvimento de carreira e a criação de oportunidades (Caracol *et al.*, 2016).

1.3 Práticas da Gestão de Recursos Humanos e impacto na Gestão de Talento

A GT envolve várias políticas da GRH, no entanto, a forma como estas práticas são conduzidas condicionam a abordagem de GT a ser adotada (McCracken, Currie & Harrison, 2015). A maior parte dos estudos sobre esta temática apresenta pouca informação no que diz respeito às práticas de GRH e como elas podem ser moldadas de modo a impulsionar o talento (Schuler *et al.*, 2017). Existe um *gap* na literatura relativamente a métodos elucidativos de como as instituições devem reger as suas políticas de RH (Schuler *et al.*, 2017). Assim, práticas como o recrutamento e seleção (R&S), desenvolvimento e retenção de talentos são para as organizações um desafio.

Como referido no ponto 1.1, segundo Lewis & Heckman (2006), a GT assenta nas práticas de GRH. Um programa de GT implica primeiramente identificar o talento existente na organização, atrair e selecionar mais talento, formar e desenvolver os indivíduos e finalmente reter os colaboradores talentosos (Camara *et al.*, 2016). Martins e Cruz (2019) chamam a esta abordagem “o ciclo de talento”.

1.3.1 Identificar, Atrair e Selecionar

Quando se trata de identificar talento importa apurar qual é o impacto que as competências dos profissionais têm para a estratégia da organização. Segundo Camara *et al.*, (2016), devem-se identificar e categorizar os funcionários segundo o seu valor para a organização, para posteriormente se tomarem medidas de gestão adequadas à proliferação de talento. Estes autores defendem que a categorização do valor organizacional pode assumir quatro formatos: estratégico, *core*, requisito e não *core*. O *talento estratégico* inclui todas as funções/posições responsáveis para o alcance de vantagem competitiva. Desta forma, estas posições estratégicas devem estar sempre asseguradas e assumem um carácter de desenvolvimento constante. O *talento core* diz respeito a funções centrais para o negócio, nomeadamente, conhecimentos e património intelectual da empresa. Neste caso, torna-se imprescindível reter estes funcionários. No que toca ao *talento requisito*, as competências destes indivíduos são vantajosas para responder às necessidades da empresa, mas não assumem um valor estratégico substancial, e, desta forma, estas funções podem ser preenchidas através de *outsourcing*. Por fim, o *talento não core* engloba todo o talento que não se enquadra na estratégia da empresa. Neste caso, podem ser concebidos planos de gestão de desenvolvimento e motivação para reconverter estes profissionais.

Tabela 1 – Tipos de talento e ação de gestão

Valor Organizacional	Ação de Gestão
<u>Estratégico</u> - Chave para as vantagens competitivas	Desenvolver/Solidificar
<u>Core</u> ¹ - Central para o negócio: conhecimentos ou capacidades propriedade da empresa	Reter/Proteger
<u>Requisito</u> - Responde a requisitos do negócio, mas o seu valor pode ser satisfeito por estratégias alternativas	Alternativa interna ou <i>Outsourcing</i>
<u>Não-Core (Desajustado)</u> - Talento que já não está ajustado à estratégia da empresa	Reconverter

Fonte: Camara *et al.* (2016: 725)

Outra ferramenta muito utilizada para a identificação e classificação de talento é a matriz das nove caixas de GE-McKinsey, surgida no início da década de 1970 (GE-McKinsey, 2008). Nesta matriz, o talento dos indivíduos é classificado de acordo o seu desempenho (eixo x) e potencial (eixo y), classificado em três níveis (baixo, médio, alto). A combinação das duas constantes (potencial e desempenho) permite classificar os colaboradores e colocá-los nos respetivos quadrantes (Martins & Cruz, 2019).

¹ Apesar de não constar na tabela referenciada, na nossa perspetiva, o talento core deve ser igualmente desenvolvido à semelhança do talento estratégico.

Tabela 2 – Matriz das nove caixas

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

Fonte: Perez, 2014 (citado por Martins & Cruz, 2019: 54)

Esta ferramenta permite mapear o capital humano de uma organização possibilitando perceber quais são os “*high performers*” e que colaboradores precisam de ser retidos, motivados ou desenvolvidos. Desta forma, conseguir-se-ão criar planos de carreira ajustados, maximizando o potencial dos indivíduos e organização. A matriz melhora a efetividade e produtividade organizacional, na medida em que permite uma análise de toda a organização e investimentos em capital humano (Martin, 2015).

Tornar a organização atrativa para futuros talentos é um objetivo, e a existência de um *fit*, de uma correspondência, entre as expectativas organizacionais e as do colaborador é fundamental (Al Ariss, 2014). As empresas precisam de encontrar formas de se “venderem”, de se distinguirem das concorrentes e de se tornarem atrativas para os talentos (Stahl *et al.*, 2012). O *employer branding*² é fundamental quando se trata de atração (Martins & Cruz, 2019). Por fim, a seleção dos indivíduos talentosos deve adotar uma abordagem global, partindo do pressuposto que o talento é heterogêneo e plural. Desta forma, as políticas de seleção dos funcionários devem ser construídas segundo essa pré-conceptualização, tendo em conta os KSAO's (*Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics*) de forma a conseguir reter os melhores talentos (Collings *et al.*, 2017).

1.3.2 Formar e Desenvolver

A F&D torna-se basilar na GT, uma vez que permite desenvolver e aprimorar competências valiosas, escassas, inimitáveis e difíceis de substituir que, aliadas às características individuais de cada um, possibilitarão o alcance da vantagem competitiva. As organizações devem criar planos de carreira com o intuito de ajudar os colaboradores a orientar e desenvolver o seu percurso profissional, tendo em conta as suas necessidades e competências. Para um trabalhador detentor de talento, o seu desenvolvimento deve incluir orientação e *feedback* (Camara *et al.*, 2016; Caracol *et al.*, 2016). Num estudo realizado sobre a perceção do impacto das práticas de GRH e de GT no alcance de vantagem competitiva, concluiu-se que as políticas relacionadas com tarefas que estimulam a aprendizagem, trabalho em equipa, planos de gestão de carreira, *coaching* e *mentoring*, foram as práticas de GT que apresentaram ter um maior impacto (Glaister *et al.*, 2017). O *coaching* consiste no processo de acompanhamento do talento por um “treinador” com o intuito de fornecer formação e desenvolvimento permanente, enquanto que o *mentoring* define-se pelo relacionamento de parceria entre o talento e um mentor que selecionou consoante as suas necessidades e fragilidades (Camara *et al.*, 2016). Outra técnica de desenvolvimento, que tem por base a avaliação de desempenho, são os sistemas de *crowdsourcing*, que permitem obter dados relativos ao desempenho dos colaboradores. O *crowdsourcing* implica que todos os colaboradores partilhem, de forma frequente e

² Conjunto de ferramentas que permitem que uma empresa tenha uma imagem e reputação positivas no mercado de trabalho. Inclui também estratégias que levam a que os colaboradores sintam orgulho de pertença (Martins & Cruz, 2019).

através de ferramentas de fácil utilização, informações/*feedback* dos seus pares. Todos os dados compilados podem ser uma mais-valia para identificar os talentos e proporcionar desenvolvimento dos colaboradores (Martins & Cruz, 2019).

1.3.3 Reter

A perda de capital humano, devido a elevadas taxas de *turnover*, é muitas vezes prejudicial para as organizações devido à dissipação do conhecimento e talento adquirido, e também porque as empresas investem na F&D dos seus funcionários (Al Ariss, 2014). Desta forma, importa perceber o que motiva os funcionários e permitir oportunidades para que possam crescer (Isfahani & Boustani, 2014).

As melhores práticas de retenção passam em primeira instância pela contratação das pessoas “indicadas” para ocuparem o cargo, indivíduos capazes e motivados para desempenhar a função (Oladapo, 2014). Desta forma, a retenção começa logo no processo de R&S, quando se contratam indivíduos que possuam as capacidades cognitivas necessárias para desempenhar a função e cujos interesses vão de encontro aos interesses e necessidades da empresa a longo prazo. Importa nesta fase, avaliar os sistemas de recrutamento em vigor, medir se o modelo de R&S da empresa é o mais adequado e enquadrado com as necessidades e estratégia de determinado momento, e expandir os métodos de recrutamento de modo a alcançar uma maior variedade de candidatos e consequentemente de competências (Schuler, Jackson & Tarique, 2011). A proposta de valor feita aos colaboradores pode impactar a retenção dos mesmos, pelo que esta deverá ser diferenciada e individualizada tendo em conta as necessidades pessoais/profissionais de cada indivíduo (Martins & Cruz, 2019). Programas *onboarding* como *job shadowing*³ podem ser facilitadores de retenção, na medida em que ajudam os novos colaboradores a assimilar as novas funções, incentivando o sentido de pertença (Martins & Cruz, 2019). As relações com os supervisores, pares, apoio organizacional e uma gestão partilhada são também apontados como fatores que impactam a retenção dos indivíduos (Bhatnagar, 2007, citado por Isfahani & Boustani, 2014). A realização de um trabalho com o qual se identifiquem, rotatividade de tarefas, assim como a existência de *feedback* e autonomia acaba também por gerar motivação (Camara *et al.*, 2016). Estratégias como redução de

³ Método em que o novo colaborador é acompanhado por um sénior, para aprender o seu trabalho diário (Camara *et al.*, 2016).

carga horária, formação, mais dias de férias, licenças sabáticas e formas de reconhecimento são algumas das medidas que as empresas podem tomar para reter os seus funcionários (Schuler *et al.*, 2011; Martins & Cruz, 2019). Não obstante a importância dos fatores mencionados, o salário continua a ser um fator incontornável quando se trata de retenção (Martins & Cruz, 2019). Sistemas de recompensas bem definidos são medidas que geram compromisso e que conduzem à retenção de talento, desde que sejam adequados às características do talento e ao seu potencial (Camara *et al.*, 2016).

1.4 Gestão de Talento em organizações de saúde

As organizações precisam de possuir funcionários altamente qualificados, que possam vir a ocupar posições estratégicas. As organizações de saúde também comungam desta necessidade, mas são escassos os estudos sobre GT neste tipo de organizações e a necessidade de tal pesquisa é óbvia (Oladapo & Montgomery, 2014; Ingram & Glod, 2016). A GT em saúde assume um carácter específico na medida em que a definição de talento nesta área é diferente devido à sensibilidade, ética e cariz imperativo de determinadas *soft skills* requeridas nos profissionais de saúde (Turner, 2018). O talento neste setor refere-se a indivíduos cuja especialização seja capaz de gerar resultados positivos para o paciente/sociedade e criar valor para a organização (Turner, 2018). Possuir competências distintas torna-se também necessário devido à pressão pública para atingir melhores resultados, que assume maior relevância na área da saúde do que nos outros setores, uma vez que neste caso o primordial são vidas (Turner, 2018). A saúde representa uma grande fração económica a nível mundial e, desta forma, a melhoria da produtividade hospitalar torna-se impreterível. A otimização da gestão do capital humano foi ganhando ênfase nestas organizações, na medida em que há cada vez mais uma procura constante de dar resposta às necessidades populacionais de saúde e às exigências organizacionais no que toca à excelente qualificação e constante atualização de competências dos profissionais de saúde (Carapinheiro, 2011; Turner, 2018).

A modernização tecnológica, o envelhecimento populacional, a pressão demográfica e a competição na atração dos melhores funcionários são alguns dos desafios que a área da saúde enfrenta (Martin, 2015; Van den Broek, Boselie & Paauwe, 2017; Turner, 2018). A própria estrutura organizacional hospitalar assume um carácter

complexo. Os sistemas de saúde são influenciados por contextos ambientais imprevisíveis e condicionantes sociais e políticas (Santana & Costa, 2008). A acrescentar à complexidade organizacional do setor da saúde, as elevadas taxas de *turnover* e emigração, de algumas categorias profissionais na área da saúde (e.g. enfermeiros), resultantes da procura de melhores condições de trabalho e melhores salários tornaram-se um assunto preocupante (Amaral & Marques, 2014). O *turnover* dos profissionais de saúde pode gerar sobrecarga de trabalho para os outros funcionários originando piores *performances* e em casos extremos, síndrome de *burnout* (Silva & Gomes, 2009).

A elevada rotação existente nas organizações de saúde, apesar de relacionada também com fatores externos como a conjuntura socioeconómica do país, revela a importância de ter melhores políticas de GRH que permitam a retenção do capital humano dotado de talento. Torna-se imprescindível a existência de políticas e práticas de GRH para otimização do desempenho destas instituições. As organizações de saúde devem considerar as suas necessidades e objetivos e implementar programas de GT de forma a equilibrar melhor necessidades individuais e organizacionais, com o intuito de criar motivação, *engagement* e manter seus melhores colaboradores (Ingram & Glod, 2016). Uma gestão eficaz da GRH impacta a GT e contribui para criação de um sistema eficiente de cuidados de saúde que pode induzir retornos positivos sobre a economia e potenciar estratégias de redução da pobreza (Turner, 2018).

1.4.1 Outsourcing no setor da saúde

O *outsourcing* consiste num processo contratual de interesse mútuo através do qual uma organização contrata outra para desempenhar alguns serviços/funções. Esta política permite libertar a organização contratante para lidar com outras atividades, nomeadamente áreas centrais do negócio (Somjai, 2017). A contratação de outra entidade para desempenhar funções na qual a mesma é “especialista” acaba por adicionar valor à organização primária (Mariani *et al.*, 2014; Somjai, 2017). No entanto, esta política apresenta também algumas desvantagens (Somjai, 2017):

- (a) A falta de confiança entre a empresa operadora e organização *outsourced* pode resultar muitas vezes em conflitos, e perda de confidencialidade relativa a algumas informações;
- (b) Os colaboradores podem nem sempre sentir-se enquadrados com a cultura organizacional;

(c) Os problemas de comunicação entre as partes interessadas podem originar também perda de *know-how*;

(d) Nem sempre o resultado é a redução de custos esperada associada à contratação externa.

Existe ainda pouca evidência acadêmica no que diz respeito ao *outsourcing* a nível hospitalar, o que dificulta a percepção sobre de que forma se obterão melhores resultados na prestação de cuidados de saúde, se através de contratação externa por *outsourcing*, se recorrendo à contratação interna (Oliveira, 2013). Nos últimos anos, o *outsourcing* começou a ter mais impacto na área de saúde. A nível hospitalar surgiu em Portugal e no resto do mundo, quer em suportes não assistenciais como informática e serviços administrativos, quer em serviços clínicos de diagnóstico e terapêutica como a imagiologia e farmácia (Oliveira, 2013). As organizações de saúde têm vindo a recorrer a esta medida mesmo em áreas clínicas que eram até então consideradas *core* para a estratégia organizacional (Oliveira, 2013).

Esta política foi adotada nas organizações de saúde para aumentar a sua produtividade e flexibilidade de adaptação sem uso de recursos internos permitindo uma redução dos custos financeiros associados às políticas contratuais (Guimarães & Carvalho, 2012). As organizações de saúde estão em constante pressão para melhorar a eficácia e qualidade dos seus serviços mantendo os custos e gerindo as restrições orçamentais. O *outsourcing* demonstrou ser uma alternativa a adotar nestas circunstâncias para dar resposta ao volume de pacientes (Oliveira, 2013). Acima de tudo, esta medida surge como forma das organizações de saúde alcançarem a vantagem competitiva e melhorarem os seus serviços permitindo o destaque em relação às outras instituições que prestam os mesmos cuidados (Foxy *et al.*, 2009; Guimarães & Carvalho, 2012; Mehdizadeh, Dopeykar, Gol-Alizadeh & Yaghoubi, 2016).

As organizações no setor da saúde que recorrem ao *outsourcing* procuram a alta qualidade de serviços, profissionais de saúde eficientes e talentosos e essencialmente a satisfação dos pacientes. Alguns estudos realizados confirmam que a estratégia competitiva assente na garantia da qualidade dos serviços hospitalares pode induzir o aumento do recurso a serviços de *outsourcing* neste meio (Mehdizadehet *al.*, 2016).

2. Metodologia

2.1 A Organização “S”: uma empresa de *outsourcing* da área da saúde

2.1.1 Missão, Valores e Recursos Humanos

A Empresa “S” – assim designada por razões de confidencialidade – é uma empresa de *outsourcing* fundada em 2013. Esta organização atua na área da saúde, em particular nos domínios da Proteção e Segurança Radiológica; Física Médica; Dosimetria; Formação e Consultoria. O seu foco é a operação em centros distribuídos por todo o país na área da Oncologia, nomeadamente em Radioterapia (RT), Medicina Nuclear (MN) e Biopsias de Fusão. Esta empresa integra equipas especializadas e multidisciplinares constituídas por Radiofísicos (Físicos especialistas em Física Médica e Engenheiros Biomédicos) e Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica (RT e MN).

A missão da empresa é, conforme se pode ler no *Manual da Empresa*: “Contribuir para melhorar a qualidade de vida e longevidade do doente oncológico, colocando ao seu serviço o nosso *know-how*, a nossa dedicação, técnicas e tratamentos na vanguarda do conhecimento.”⁴ Em consonância com a missão, a Empresa “S” elegeu os seguintes valores como seus princípios: *Know-how* e inovação; Competência; Talento; Compromisso; Excelência de Execução; Exceder as Expectativas; Liderança; Versatilidade; Solidariedade.

A organização tem um total de pouco mais de 130 colaboradores com diferentes posições hierárquicas e classes profissionais (anexo 2 e 3). A grande maioria dos projetos da presente empresa são em centros de RT, sendo que 87,1% dos colaboradores estão alocados a esses projetos. Desta forma, uma vez que esta é a área mais expressiva e também a pedido da empresa, a proposta de modelo de GT, apresentada e explicada mais adiante, focaliza-se nos colaboradores inseridos no domínio da RT.

No setor da RT existem duas componentes diferentes: a *física* onde se realizam os planeamentos dos tratamentos dos doentes oncológicos e a *unidade* onde o tratamento é administrado. Cada equipa multidisciplinar é constituída por um chefe de equipa (Radiofísico ou Técnico de Dosimetria/Unidade), físico médico responsável de acordo a Administração Central do Sistema de Saúde, e restante equipa técnica (anexo 4). A

⁴ Informação retirada do Manual de Gestão da Empresa S (2018)

estrutura da equipa varia consoante o projeto (anexo 5). Todos colaboradores da empresa estão divididos em níveis de acordo com condicionantes estipuladas no contrato coletivo de trabalho (CTT) (anexo 6).

2.2 Opções Metodológicas

Para o presente projeto de cariz exploratório optou-se por uma abordagem metodológica qualitativa, que inclui técnicas como observação e entrevistas (Yin, 2016). O método qualitativo envolve o estudo de experiências e vivências dos indivíduos em condições reais, como o seu local de trabalho. Assim, possibilita, através das diversas interações sociais que decorrem diariamente entre as pessoas, obter resultados mais holísticos (Yin, 2016). Nesta abordagem, as conceções são analisadas e reavaliadas à medida que surgem novos dados e ideias, pelo que a pesquisa assume um caráter bastante interativo (Neuman, 2018). As vantagens deste tipo de metodologia adequam-se à natureza empírica e exploratória do presente projeto, uma vez que permite falar diretamente com as pessoas, perceber as suas ideias, observá-las e analisar os seus comportamentos. Esta metodologia permite ainda identificar e perceber aspetos que são inacessíveis através da utilização de outros métodos.

Relativamente à recolha de dados, operou-se uma análise documental prévia, respeitante à estrutura e organização das equipas multidisciplinares da Empresa “S” e apostou-se sobretudo em entrevistas *focus group* e semi-diretivas. Estas entrevistas visam apreender a perceção dos colaboradores quanto às suas necessidades, carências de F&D e definição de objetivos de forma a elaborar um plano holístico e integrado de GT. Em todo o processo, o facto de ser colaboradora da presente empresa permitiu o conhecimento direto dos procedimentos e das lacunas pré-existentes. Esta observação participativa possibilitou também a criação de um ambiente que permitiu que os colaboradores se sentissem mais à vontade nas entrevistas.

O *focus group* consiste num método qualitativo de pesquisa em que são debatidos assuntos sobre um determinado tópico, através de uma discussão interativa entre um grupo de indivíduos (Morgan, 1996; Hennink, 2014). Nesta dinâmica, além dos intervenientes, está também presente um moderador (muitas vezes o próprio investigador) que tem um papel fundamental através da escuta ativa, interpretando analiticamente tudo o que é dito pelos participantes (Lervolino & Pelicioni, 2001). O moderador deve seguir

um conjunto de perguntas orientadas (ainda que haja lugar para a improvisação consoante o rumo da entrevista), garantir que todos têm oportunidade de participar e criar um clima de confiança para que os envolvidos se sintam à vontade para partilhar e emitir opiniões (Lervolino & Pelicioni, 2001; Krueger & Casey, 2009; Nyumba, Wilson, Derrick & Mukherjee, 2018). A duração recomendada de um *focus group* é entre 60-90 minutos para criar um ambiente confortável e propício à partilha (Hennink, 2014). O tamanho dos grupos pode oscilar entre 4 e 12 participantes, no entanto, aconselha-se que não seja superior a 10 elementos (Kueger & Casey, 2009; Hennink, 2014). Geralmente recorre-se a esta abordagem quando se quer recolher dados de vários indivíduos em simultâneo. O *focus group* tem como vantagens basear-se na tendência humana de formar opiniões através da interação com outros indivíduos, e permitir a recolha de vários dados em simultâneo, possibilitando o diagnóstico de problemas e criação de soluções (Lervolino & Pelicioni, 2001). Este tipo de metodologia é muito útil na medida em que os seus intervenientes discutem opiniões e pensamentos, o que torna a recolha de dados muito rica (Onwuegbuzie, Dickinson, Leech & Zoran, 2009).

As entrevistas semi-diretivas são frequentemente utilizadas na análise qualitativa e também na investigação em saúde, sendo que podem ser feitas em grupo ou individualmente (Jamshed, 2014). As entrevistas individuais fornecem dados muito particulares e auto-reflexivos relativos a experiências e pontos de vista do entrevistado (McIntosh & Morse, 2015; Silverman, 2016). Com esta técnica, os investigadores conseguem obter dados mais subjetivos, uma vez que é possível tirar ilações relativas aos valores e opiniões dos sujeitos entrevistados (Silverman, 2016). Nas entrevistas semi-diretivas, apesar da existência de um guião, a ordem e o formato das perguntas podem ser mutáveis consoante o decorrer da entrevista e respostas do entrevistado (Kallio, Pietilä, Johnson & Kangasniemi, 2016). Os entrevistados podem usar palavras ou ideias de uma maneira particular, e a oportunidade de explorar essas respostas poderá dar profundidade aos dados obtidos (Saunders *et al.*, 2009). Assim, neste tipo de entrevistas podem surgir assuntos que não tinham sido considerados anteriormente, mas que são interessantes para os objetivos da investigação.

As entrevistas semi-diretivas foram conduzidas aos quadros superiores da empresa: um representante dos RH e o COO (*Chief Operating Officer*), e ainda a três chefes de equipa. Os *focus group* realizaram-se em três equipas de RT distintas, lideradas

pelos mesmos chefes de equipa entrevistados, sendo que num dos centros, devido à afluência de trabalho uma das equipas teve de se dividir em duas. Construíram-se dois guiões que serviram de suporte para as entrevistas realizadas (anexo 7). As tabelas abaixo descrevem o número de entrevistas realizadas, participantes e duração.

Tabela nº 3 - Dados relativos aos *focus group* realizados

Entrevistas	Duração	Nº Participantes
<i>Focus Group 1</i>	± 31 minutos	3
<i>Focus Group 2</i>	± 33 minutos	4
<i>Focus Group 3</i>	± 70 minutos	4
<i>Focus Group 4</i>	± 80 minutos	5
	Média = ± 53 minutos	Total = 16

Fonte: Elaboração própria

Tabela nº 4- Dados relativos às entrevistas semi-diretivas realizadas

Entrevistas	Duração
Semi-Diretiva (Chefe de Equipa 1)	± 32 minutos
Semi-Diretiva (Chefe de Equipa 2)	± 38 minutos
Semi-Diretiva (Chefe de equipa 3)	± 40 minutos
Semi-Diretiva (COO)	± 39 minutos
Semi-Diretiva (Representante RH)	± 33 minutos
	Média = ± 36 minutos

Fonte: Elaboração própria

Devido ao facto das entrevistas terem sido elaboradas nos serviços onde colaboradores estão alocados, e em períodos muito agitados de trabalho, foi difícil reunir um número de elementos razoável para a realização dos *focus group*. Por esse motivo num dos casos só se conseguiram reunir três indivíduos, ficando-se aquém dos requisitos-padrão supracitados em termos de número recomendado para um *focus group*.

Para análise das entrevistas, utilizou-se o *software* MaxQDA que permitiu a codificação dos dados em categorias. Este método possibilitou uma análise holística e integrada, e facilitou a construção do modelo de GT com base nos resultados obtidos (anexo 8). Os nomes das categorias de análise foram escolhidos tendo em consideração a construção da proposta do Modelo *Quark* abaixo descrito, nomeadamente as suas fases. Desta forma, como tópicos de análise escolheram-se as categorias: Talento, Formação, Mobilidade, Projetos e Retenção.

3. Gestão de Talento no Setor da Saúde: Proposta do Modelo *Quark*

3.1- 1ª Fase - Identificar o Talento: Encontra o(s) *Quark(s)*

O que distingue um colaborador talentoso é a sua capacidade de produzir elevados níveis de desempenho aliado à sua paixão, autonomia e proatividade (Camara, Guerra & Rodrigues, 2016). A questão que permanece é: “O que é o talento e como o identificamos?” Ao longo das entrevistas realizadas surgiram diferentes perspetivas de resposta à pergunta supracitada:

(...) Nós não vivemos de filosofias, mas de factos, o talento para mim é tudo o que fica depois do que foi preciso investir. Eu sento-me numa cadeira, tenho uma secretária, um computador, tenho um conjunto de despesas associadas à minha presença na empresa e à minha operação, se no fim o que eu deixo para a empresa é igual a tudo isto, o meu talento é zero, eu não evidenciei a minha presença. O que fica de diferença positiva é o talento, o resto é uma história (...) Ao limite se quisermos é a capacidade extra de realizar obras que deixam valor, caso contrário o talento é puramente filosófico (COO, entrevista).

Profissionais talentosos são os tais com competências finas que são capazes de evidenciar talento fora de comum. O seu apuramento de saber fazer aquela coisa em concreto, conjugado com que é aquela pessoa que o faz, é imprescindível, essa conjugação não existe em nenhum outro sítio porque mais nenhuma pessoa é aquela (...) (Representante RH, entrevista)

Em primeira análise, torna-se basilar a necessidade de haver orientação sobre quais as ferramentas mais eficazes na identificação de talentos e quem faz a identificação/avaliação dos mesmos. As avaliações de desempenho apenas fornecem informações sobre o desempenho relativo a objetivos previamente definidos e não quanto ao potencial do colaborador (McDonnell, 2011). Devem-se identificar talentos tendo em conta não só as contingências do momento, mas também os objetivos da empresa a longo prazo. Existe alguma ambiguidade na identificação de talento, uma vez que depende sempre de fatores externos, como a equipa, o projeto e o ambiente organizacional que podem ou não permitir que o indivíduo mostre e desenvolva as suas habilidades e talento (McDonnell, 2011). Esta afirmação foi também corroborada numa das entrevistas realizadas:

Este talento tem uma coisa ingrata, depende muitas vezes mais da estrutura de que da pessoa (...) A pessoa pode ter competências e nunca as traduzir em talento (COO, entrevista).

Com base nos pressupostos mencionados no tópico 1.3.1 da revisão de literatura, para se identificar o talento existente na Empresa “S” construímos uma matriz de talento. A construção de uma matriz permite mapear mais facilmente os colaboradores quanto ao seu desempenho e potencial, e criar planos formativos e de desenvolvimento de carreira ajustados às necessidades dos indivíduos (Martin, 2015). A primeira fase para a elaboração da matriz passa por uma avaliação de desempenho tripartida, “validação de desempenho”, nome dado pela Empresa “S” ao processo para evitar o uso da expressão “avaliação”. Este sistema é composto primeiramente por uma autoavaliação, seguida de um *feedback* a 270^{o5} (chefia e pares) e finalmente um “*matching*” de ambas, sendo que a avaliação final é validada pelo chefe de equipa/indivíduo hierarquicamente superior no caso de o avaliado ser o chefe de equipa. A validação de desempenho está atualmente a ser elaborada pela empresa alinhada com um sistema de recompensas baseado no desempenho dos indivíduos. O sistema de validação de desempenho compreende uma

⁵ Perspetiva de Camara *et al.*, (2016) para designar forma de avaliar em que o colaborador é avaliado unicamente pelos seus pares e chefia.

avaliação de desempenho por objetivos centrada maioritariamente nas competências técnicas dos colaboradores, medidas por uma escala de 1 a 5 (1= não executa, 2= executa com dificuldade, 3=executa, 4= executa bem, 5= domina totalmente). Desta avaliação resulta uma média final ponderada dentro da escala apresentada que permitirá dividir os colaboradores em três patamares na matriz a seguir apresentada (baixo desempenho, médio desempenho e alto desempenho). O processo da avaliação de desempenho decorre internamente em todos os serviços e é adaptado à realidade de cada serviço, uma vez que cada centro possui técnicas e equipamentos diferentes, e por isso, os objetivos individuais/equipa a atingir são distintos.

Para complementar os resultados relativos ao desempenho, à semelhança do processo de validação de desempenho que a empresa está a construir, optámos por realizar no presente projeto, um questionário de avaliação de potencial (anexo 9) mais centrado em competências genéricas e *soft skills* que não são facilmente mapeáveis. Algumas das perguntas mencionadas no questionário são: “Marca a diferença pela qualidade excecional do seu trabalho”; “É proativo e gera mudança”. Este questionário deve ser preenchido primeiramente pelo próprio colaborador (autoavaliação) e de seguida discutido com os pares para ser validado no final pelo chefe de equipa/individuo hierarquicamente superior à semelhança do processo definido para a validação de desempenho. Deste documento resulta também uma média ponderada (1 a 4) relativa ao potencial de cada individuo, a escolha desta escala (diferente da escolhida para a avaliação desempenho) deve-se ao facto desta constante ser binária na matriz a seguir apresentada, e desta forma dever oscilar apenas segundo duas posições (baixo-médio e médio-alto). Os resultados das médias de ambos os *assessments* permitem a construção de uma matriz de talento de seis quadrantes e dois vetores (x=desempenho; y=potencial).

Tabela nº 4 – Construção da matriz tendo em conta o desempenho e potencial

Potencial = (3 – 4) Desempenho < 3	Potencial = (3 – 4) Desempenho ≥ 3 e < 4	Potencial = 4 Desempenho ≥ 4
Potencial < 3 Desempenho < 3	Potencial < 3 Desempenho ≥ 3 e < 4	Potencial ≤ 3 Desempenho ≥ 4

Fonte: Elaboração própria

Tratando-se de GT na área da RT em que a física, radiação, energia e partículas são termos eminentes, optamos por denominar a matriz de talento de “Matriz *Quark*” (MQ), uma vez que *Quark* é uma partícula elementar da matéria. De acordo com a física quântica, existem seis diferentes tipos de quarks: “*Top, Up, Charm, Strange, Bottom e Down*”. Desta forma, a MQ apresenta-se apenas com seis quadrantes, correspondentes ao nome dos diferentes *Quarks*. Os colaboradores são colocados na MQ de acordo os resultados das médias ponderadas do seu potencial e desempenho.

Tabela nº 5 – Matriz *Quark*

POTENCIAL	Médio/Alto	<i>Charm</i> Alto potencial e baixo desempenho (Intervir e Formar)	<i>Up</i> Alto potencial e médio desempenho (Formar e Reter)	<i>Top</i> Alto potencial e alto desempenho (Reter; Recompensar; Motivar)
	Baixo/Médio	<i>Strange</i> Baixo potencial e baixo desempenho (Observar e Intervir)	<i>Down</i> Baixo potencial e médio desempenho (Acompanhar e Motivar)	<i>Bottom</i> A base – Baixo/médio potencial e alto desempenho (Motivar e Reter)
		Baixo	Médio	Alto
		DESEMPENHO		

Fonte: Elaboração própria

Esta matriz, uma vez que reúne dados relativos ao potencial e desempenho dos colaboradores, surge não só enquanto necessidade estratégica, mas também como forma dos colaboradores auto percecionarem as suas competências (*hard e soft*), uma vez que esta falta de clareza foi apontada como lacuna nas entrevistas:

Eu acho que às vezes nem as próprias pessoas sabem bem as competências que eventualmente têm e o que têm como talento (...) (colaborador, focus group)

3.2- 2ª Fase – Agir: Formar, Interagir e Atualizar o(s) Quark(s)

Após identificados e mapeados os colaboradores, tendo em conta o seu desempenho e potencial deve ser elaborado o PA que pressupõe não só a posição do colaborador na MQ, mas também as necessidades individuais de cada trabalhador e seus objetivos a longo prazo. Desta forma, e com o intuito de averiguar as expectativas individuais dos colaboradores, os seus interesses e dificuldades, devem ser realizadas entrevistas individuais, alargadas a todos os indivíduos. Este instrumento permite também perceber eventuais motivos de baixo potencial/desempenho.

Na Empresa “S”, a formação/atualização são reconhecidas como necessidades para os colaboradores e ferramentas essenciais para ganhar e desenvolver o conhecimento de forma a que se possa convertê-lo em talento:

Agora, mais do que a formação eu sinto que nós estamos muito ávidos de atualização (colaborador, focus group).

A formação é na maioria das vezes uma forma de ganhar conhecimento. O processo é ganhar conhecimento, praticá-lo e torná-lo talento (...) Tenho a sensação que temos de nos colocar mais à frente (COO, entrevista).

A formação é apontada pela literatura como um fator que impacta positivamente o desempenho do colaborador e conseqüentemente da organização (Hanaysha, 2016). Esta ferramenta é basilar na GT, uma vez que permite o aprimoramento e desenvolvimento de determinadas capacidades dos indivíduos que se podem converter em talento. Desta forma, quando se fala na construção de um modelo de GT, devem-se incluir propostas formativas e de desenvolvimento de carreira que permitam o crescimento do talento. A formação é tanto mais importante porque, tal como referido num dos *focus group*, a RT é uma área em constante evolução e com novas técnicas para dar resposta ao tratamento dos doentes oncológicos:

Em termos de formação a nossa área é extremamente dinâmica e é uma área onde estamos em constante crescimento, a formação tem de ser permanente (...) (chefe de equipa, entrevista)

Atualmente em vigor na empresa existe um programa de formação, *on the job*, de *coaching*, exclusivo para os estagiários. Este programa tem a duração de nove meses e consiste no acompanhamento do estagiário pelo físico ou radioterapeuta responsáveis (de acordo com a categoria profissional do estagiário). O plano de estágio contém objetivos mensais que devem ser cumpridos. A cada mês o formando realiza um relatório do seu trabalho que é enviado e discutido com o *coach* de modo a obter *feedback* do seu desempenho. No final do estágio há uma reunião entre o orientador e o orientando no sentido de perceber o que correu bem, o que se pode melhorar e estabelecer objetivos futuros. Recentemente, implementou-se também um programa de formação dedicado aos chefes de equipa. Esta formação consiste num acompanhamento semanal por uma *coach* com o objetivo de perceber as dificuldades das equipas e transmitir ferramentas, relativas nomeadamente à forma de comunicação escrita e essencialmente oral. O objetivo desta formação passa também, a longo prazo, por trabalhar a liderança sinérgica e encontrar forma dos chefes de equipa conseguirem motivar os colaboradores.

No sentido de complementar os programas formativos já existentes e estabelecer programas mais alargados, baseados nas necessidades dos colaboradores, apresentam-se de seguida várias propostas formativas. Estas propostas têm por base as informações recolhidas nas entrevistas, referentes às necessidades dos colaboradores e estratégia organizacional, como se ilustrará no ponto seguinte.

3.2.1 Mobilidade e Formação

Nas entrevistas realizadas, os colaboradores referiram a necessidade de existir mais contacto e comunicação entre os diferentes centros, apontando a formação através da mobilidade provisória para outros serviços como uma solução e instrumento de retenção e satisfação profissional:

Acho que há várias áreas em que nos podemos ajudar todos. Antes de começar a pensar em formações externas, devíamos olhar para dentro (...) Existe muito

know-how dentro da empresa que merece ser aproveitado... (colaborador, focus group).

(...) O crescimento das pessoas pode ser o crescimento da empresa. Se nós aqui desenvolvermos alguma coisa que é nova, por que não dar oportunidade de crescimento às pessoas no sentido em que podem ser formadoras internas dos outros colegas, isso era gera uma movimentação e as pessoas sentem-se valorizadas (chefe de equipa, entrevista).

Como referenciado no ponto 1.3.2, as medidas que fomentam o trabalho em equipa, a comunicação e que estimulem a aprendizagem, têm um impacto positivo na motivação dos colaboradores e devem estar incluídas em planos de GT (Glaister *et al.*, 2017). Assim, e cruzando a literatura com os dados obtidos nas entrevistas, propomos um plano integrado de formação e mobilidade. Para o desenho deste programa são avaliados os dados da MQ juntamente com os resultados das entrevistas individuais de forma a perceber as necessidades evolutivas/formação dos colaboradores. Na construção deste plano parte-se do pressuposto que cada serviço possui diferentes técnicas e heterogeneidade de conhecimentos. Acrescentar, as rotinas dos serviços são diferentes, e por esse motivo a disponibilidade horária e os serviços participantes no projeto devem ser estudados. A formação deverá ser enquadrada tendo em conta não só os interesses individuais do colaborador, mas também os benefícios gerais que a equipa e empresa poderá obter com a aquisição de conhecimentos.

O programa não será de carácter obrigatório uma vez que consiste numa mobilidade provisória (período a definir consoante a disponibilidade dos dois serviços envolvidos) do formando para outro serviço onde receberá formação específica relativa a uma nova técnica/protocolo/equipamento dada por um colega que será o formador. A formação decorrerá *on the job*. Sendo RT uma área que exige conhecimentos muito práticos (e.g. saber planear num determinado sistema de planeamento, utilizar técnicas especiais no planeamento de um doente), este tipo de formação permite que os colaboradores aprendam a trabalhar no ambiente de trabalho semelhante ao seu e com os mesmos sistemas que eventualmente possam utilizar. Este método *on the job* não

pressupõe grandes custos e permite que os colaboradores recebam *feedback* imediato sobre a sua formação (Vasanthi & Basariya, 2019).

O principal foco deste programa são os níveis baixos e intermédios, formandos que apresentem baixo/médio desempenho mas elevados níveis de potencial (*Charm, Up*), uma vez que estes resultados poderão estar relacionados com carências formativas ou desmotivação. Os formadores escolhidos deverão ser indivíduos que apresentem os conhecimentos específicos necessários para realizar formação, nomeadamente trabalhadores com algum tempo de experiência, que dominem os equipamentos em questão (*Top*), e ainda colaboradores com bons índices de desempenho que possam eventualmente sentir-se desmotivados e tenham necessidade de realizar outras tarefas para se sentirem valorizados e demonstrarem o seu potencial (*Down, Bottom*). No entanto, importa reter que a escolha dos formandos e formadores não deve ser condicionada apenas aos pressupostos apresentados. Os quadrantes da MQ não são lineares, dentro de cada quadrante existe uma heterogeneidade de indivíduos com necessidades/interesses diferentes, que devem ser tidos em conta aquando a escolha dos indivíduos para o programa de formação.

Esta metodologia de formação *on the job* acaba por trazer benefícios bilaterais, para quem a recebe a formação, pois desenvolve as suas capacidades e conhece novas técnicas/métodos, e também para quem a dá, pois sente-se útil e motivado por realizar um trabalho com maiores índices de desempenho e qualidade (Manziet *al.*, 2017).

No final do programa os formandos voltam para as suas equipas de origem, onde, através de uma apresentação, transmitirão o conteúdo aprendido para os seus pares, trabalhando assim também *soft skills* como a comunicação oral. O resumo da formação deve ficar documentado e disponível no portal *online* da empresa.

3.2.2 Formação em *Soft Skills*

Cada vez mais, as organizações reconhecem as *soft skills* como habilidades diferenciadoras no mercado trabalho (Charoensap-Kelly, Broussard, Lindsly & Troy, 2015). Acresce, que no setor da saúde, e como referido na revisão de literatura, o talento assume uma relação de interdependência inevitável com determinadas *soft skills* que são essenciais para o bom desempenho de um profissional de saúde (Turner, 2018). Na área

da RT, uma vez que se trabalha com doentes oncológicos, os colaboradores reconhecem a pertinência e necessidade de uma formação mais direcionada para as *soft skills*:

Nós trabalhamos com doentes oncológicos (...) que estão numa fase difícil das suas vidas, com todos os problemas inerentes à doença, e a pergunta é: não nos fazem falta soft skills? Se há formação que nós, quem lida com os doentes todos os dias, devia ter é essa (...) Se queremos que uma pessoa saia do serviço a sentir que foi acolhida, compreendida, bem tratada, é isto, é tudo isto... Podemos ser muito bons tecnicamente, mas, se nós não soubermos lidar com as pessoas... A maior parte dos indicadores de saúde que existem revelam que todas as pessoas que se sentem acolhidas em determinado serviço, independentemente do nível ou do tipo de cuidados a que tiveram acesso, vão sair de lá satisfeitas quando bem tratadas, é tão somente isto... Fator humano! (...) (colaborador, focus group).

As *soft skills* englobam diversos tópicos como a comunicação (verbal e não verbal), inteligência emocional, capacidade de resolução de conflitos. A teoria “*The People Styles Model Training*”, assume que existem duas dimensões comportamentais a assertividade e responsividade em quatro estilos pessoas diferentes, as diretivas, as expressivas, as amáveis e analíticas (Bolton & Bolton, 1996). Os autores descrevem que nenhum estilo é melhor, e que através de formação e autoconhecimento qualquer tipo de individuo pode aprender a relacionar-se melhor com os outros (Bolton & Bolton, 1996). Desta forma, propõe-se uma formação sobre *soft skills* com o intuito de melhorar as capacidades comunicativas interpessoais relacionais tanto no contacto com o doente, mas também e impreterivelmente na relação intra-equipas. Quando se tratam de *soft skills* e devido à sua intangibilidade torna-se impreterível uma escolha cuidada dos métodos formativos para que haja sucesso do programa (Kyllonen, 2013). Métodos como *roleplays* e programas focados com tempos bem definidos e suficientes para desenvolver habilidades sociais e emocionais foram considerados efetivos (Kyllonen, 2013). Objetiva-se que esta formação seja liderada por uma psicóloga/*coach* interna da empresa e consista essencialmente em *role plays* de situações que permitam aos colaboradores treinar as suas respostas e assertividade em situações de índole mais complexo.

3.2.3 Reuniões Clínicas

A proposta de reuniões clínicas tem como objetivo criar um momento/reunião semanal, através do *Skype* de forma a que todos os colaboradores possam interagir uns com os outros, conhecerem-se e exporem-se perante problemáticas. Objetiva-se que em cada reunião estejam representados o chefe de equipa e um ou dois colaboradores. A cada semana os colaboradores intervenientes rodam para que todos os elementos das equipas possam participar. A índole das reuniões seria não só para expor casos clínicos e trocas de conhecimentos mas também para os colaboradores comunicarem entre si.

As reuniões clínicas são vistas por parte dos colaboradores como forma de potenciar o seu crescimento, uma vez que, através desta medida as pessoas treinam a exposição oral, a capacidade de resolução de problemas (se expostos perante casos clínicos mais complexos) e ficam a conhecer a realidades de outros serviços, nomeadamente ao nível de *guidelines* utilizadas:

Acho mesmo que a prática das reuniões semanais ia beneficiar todos, e não podem ser só os chefes de equipa a ir... Acho que tem de ser rotativo. O chefe de equipa vai quase numa missão de acompanhamento, e as pessoas que participam têm a responsabilidade de interagir, de se expor, de fazer (...) (chefe de equipa, entrevista).

3.2.4 Equipa de Investigação

A criação de uma equipa heterogénea exclusiva para investigação e produção científica é uma mais-valia tanto para o reconhecimento dos indivíduos, uma vez que é um trabalho diferenciador, como para o património intelectual da empresa e consequentemente para o seu reconhecimento perante as suas concorrentes. A criação deste grupo surge também enquanto necessidade de existir alguém responsável por compilar um repositório de informação atual onde as equipas possam recorrer:

(...) Porque se não houver ninguém a marcar o passo e a dizer o que se está a fazer de novo, quem está a tratar 60 doentes por dia não tem como reunir

informação se as coisas não chegarem analisadas, filtradas e compiladas...
(chefe de equipa, entrevista).

As empresas vivem do show off, da notoriedade, devia ser a própria empresa a instigar a investigação e redação de artigos científicos, dando condições para isso acontecer, porque aí toda a gente cresce, o colaborador e a empresa
(colaborador, *focus group*).

Este grupo de investigação deve reunir diferentes classes profissionais e graus de conhecimento. A intervenção de indivíduos “Top” neste projeto é uma mais-valia, uma vez que estes colaboradores apresentam o talento chave e diferenciador para dar resposta a desafios futuros.

A equipa de investigação deve ser responsável por acompanhar tudo o que faz na RT a nível internacional, através de revistas científicas e organismos internacionais e fazer a compilação das novas técnicas para levar a discussão nas reuniões. Esta equipa deve também encarregar-se da parte da produção científica, desenvolver projetos de investigação, estudos comparativos *in loco*, tendo em conta as técnicas e equipamentos existentes nos serviços da empresa. Todos os estudos/discussões clínicas devem ser documentados e dispostos na plataforma da empresa para que todos os colaboradores tenham acesso.

3.3- 3ª Fase - Valorizar e Reter o Talento: Manter o(s) *Quark(s)*

A retenção de talento é um tópico crucial quando se fala de GT. A literatura atesta que sistemas de recompensas adequados e a possibilidade de desenvolvimento pessoal e de carreira são basilares para a retenção dos colaboradores talentosos (Camara *et al.*, 2016). A motivação tem neste processo um papel crucial. Existem fatores e medidas que podem incrementar a motivação e consequentemente a retenção de talento, nomeadamente a identificação com o projeto em que se trabalha, a formação e diversidade de projetos (Camara *et al.*, 2016). Nas entrevistas realizadas, o fator salário continua a ser mencionado como dos principais fatores de retenção, mas são enfatizadas outras formas de retenção, tais como aumento do número de dias de férias (25 dias), jornada contínua,

protocolos com ginásios, melhores condições na apólice de seguro e maior flexibilidade horária. Citem-se exemplos:

Primeiro deviam perceber os objetivos de cada pessoa (...) É verdade que o dinheiro é importante... Mas se calhar era bom trabalhar menos horas, por jornada continua, adicionar dias de férias... Logo aí a realização profissional é diferente (colaborador, focus group).

A base salarial é essencial e depois há algumas medidas que eu acho que honestamente não trazem custos (...) a redução da hora de pausa ou até a anulação da mesma, a flexibilidade horária (...) A questão das férias, nós já tivemos 25 dias de férias, no código de trabalho diz que no mínimo são os 22 mas ninguém diz o máximo (...) (chefe de equipa, entrevista).

A acrescentar às medidas suprarreferidas, foram mencionadas, ao longo das entrevistas, outras ações que estão propostas na fase dois do presente modelo de GT: reuniões clínicas, mais formação e condições/espço para produção científica. Todas estas medidas geram dinamismo e mecanismos de valorização que permitem a criação de um ambiente organizacional onde haja proliferação de talento e consequente retenção.

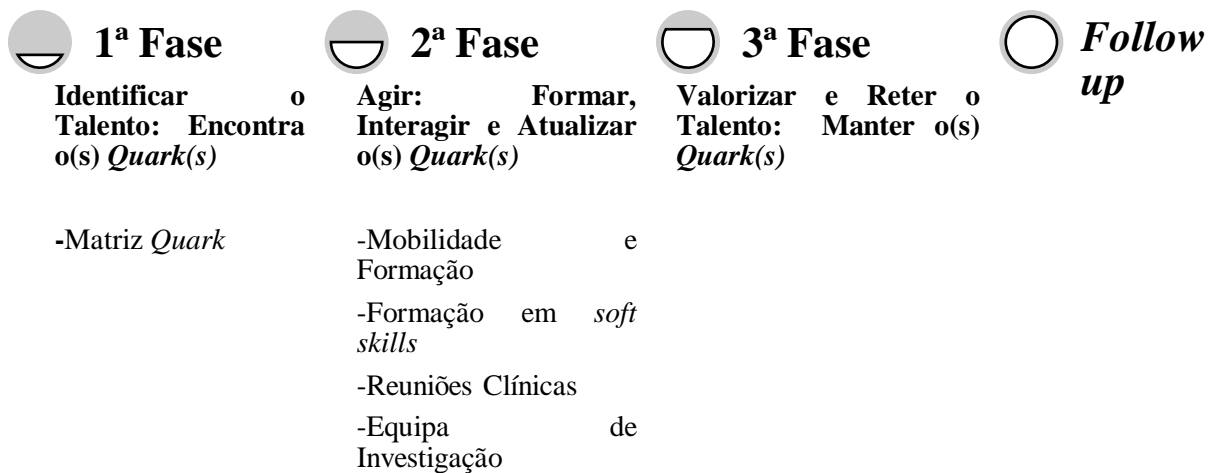
O sistema de recompensas que está atualmente a ser desenvolvido na empresa em concomitância com a validação de desempenho, apresenta-se também como uma medida de retenção, na medida em que permite o reforço da motivação dos colaboradores (Camera, *et al.*, 2016):

(...) Com a implementação do sistema de validação de desempenho vamo-nos preocupar de uma forma mais legítima e justa com o que a pessoa é e com o que ela precisa de ser. Este esquema vai ser todo ele traduzido em pontuação, consoante objetivos atingidos, resta decidir qual é a moeda (COO, entrevista)

A manutenção do modelo GT, apresentado como “Modelo *Quark*”, passa pela criação de um plano *follow up*. Este plano teria inicialmente uma periodicidade semestral e consistiria na avaliação dos resultados obtidos. Indicadores objetivos como dados

relativos a taxas de *turnover* e resultados de avaliação de desempenho permitem obter algumas indicações quanto à eficácia do programa. Ainda assim, torna-se preponderante averiguar dados mais subjetivos através da distribuição de questionários de satisfação por todos os colaboradores envolvidos. A realização de um *focus group* entre chefes de equipa seria também uma mais-valia para obter informações relativas à perceção sobre a funcionalidade das propostas referidas e motivação dos colaboradores.

Imagem 1- Esquema resumo das fases do Modelo *Quark*



Fonte: Elaboração própria

4. Considerações Finais

As práticas de GT quando alinhadas com a estratégia da empresa permitem a otimização do desempenho do capital humano e conseqüentemente da *performance* da organização (Lewis & Heckman, 2006). Com o mesmo intuito, de otimizar o desempenho dos colaboradores/organização, construiu-se o Modelo *Quark*. Este modelo foi elaborado na Empresa “S”, uma organização de *outsourcing* que desenvolve a sua área no setor da saúde. A proposta de modelo apresentado compreendeu três fases, nomeadamente: **Identificar o Talento: Encontrar o(s) Quark(s)**; **Agir: Formar, Interagir e Atualizar o(s) Quark(s)** e **Valorizar e Retener o Talento: Manter o(s) Quark(s)**.

Em suma, para a identificação do talento, desenvolvemos uma matriz de talento, a MQ, sustentada pela literatura sobre o tema. Esta matriz resultou do cruzamento do potencial e do desempenho dos colaboradores. A fase seguinte, construiu-se tendo em conta os *outputs* da primeira fase, por esse motivo, permitiu a elaboração de planos ajustados às necessidades individuais. De forma a apresentar uma investigação com validade e sustentação teórica, as medidas propostas foram apoiadas em informação bibliográfica recolhida, e cruzadas com as necessidades dos colaboradores (informação recolhida nas entrevistas). As propostas evidenciadas na segunda fase deste modelo têm como objetivo a criação de condições e práticas que permitam o desenvolvimento dos colaboradores, proliferação de talento e aumento da motivação. Desta forma, surgem também enquanto estratégias de retenção de talento. Na terceira fase do presente projeto foram apresentadas políticas de retenção, mais uma vez baseadas nos resultados obtidos e sustentadas pela revisão de literatura apresentada.

Espera-se que este projeto, se implementado, possa contribuir para reorganização do capital humano da Empresa “S” e ainda para criação de planos formativos e de desenvolvimento de carreira ajustados às necessidades dos indivíduos. Assim, o presente trabalho surge como forma de otimização das políticas de GRH da organização “S”, de modo a permitir o desenvolvimento e retenção do talento.

4.1 Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

Em primeira análise, a falta de evidência empírica sobre a presente temática dificulta a escolha das melhores ferramentas e práticas para elaboração de um plano de GT eficaz. O facto do sucesso de um programa de GT depender muitas vezes mais da estrutura organizacional do que dos colaboradores remete-nos para a necessidade da existência de condições e estruturas que permitam a execução do programa. Acresce que existe ainda pouca literatura respeitante à GT em saúde e a necessidade de tal pesquisa para investigações futuras é óbvia de modo a que se possam elaborar planos de GT efetivos em saúde.

Relativamente à parte metodológica da execução do presente projeto, o facto dos *focus group* terem sido realizados nos próprios serviços onde os colaboradores estão alocados e num período conturbado de trabalho dificultou a elaboração dos mesmos. Em alguns casos não se respeitou o tempo nem o número de intervenientes recomendados

pela literatura para a realização de um *focus group*, condicionando desta forma o detalhe e qualidade dos dados obtidos. Ainda no que diz respeito à recolha de dados, a impossibilidade da realização de entrevistas semi-diretivas a mais elementos da gestão de topo condicionou a elaboração do modelo de GT, na medida em que não foi possível perceber quais os projetos mais rentáveis para a empresa, nem obter uma informação mais detalhada dos objetivos da organização a longo prazo. Trata-se de uma limitação, uma vez que, para o sucesso da implementação de um modelo de GT, as políticas propostas devem ser planeadas de acordo com os objetivos da empresa a longo prazo. Acresce que a efetividade de um modelo de GT depende sempre do apoio e participação da gestão de topo.

O facto da empresa se encontrar atualmente em reestruturações (e.g implementação do método de validação de desempenho e do sistema de recompensas) dificultou muito a construção do modelo de GT, na medida em que aquelas políticas de GRH não estão ainda totalmente implementadas e validadas mas impactam na GT. Para além disso, a existência de um espaço temporal relativamente curto para a elaboração deste projeto impossibilitou a aplicação imediata do modelo de GT e posterior avaliação. Desta forma, não foi possível perceber a efetividade e eficiência da proposta de modelo apresentada.

Como sugestão para investigações futuras, propõe-se a realização de uma investigação sobre sistemas de GT já implementados e efetivos em organizações de saúde em Portugal, para averiguar os seus efeitos na satisfação, desempenho e retenção de talentos. Com estes resultados e com uma pesquisa mais aprofundada, poder-se-ão fazer estudos comparativos de forma a construir um modelo mais eficaz e holístico dedicado a profissionais de saúde.

Referências bibliográficas

Al Ariss, A. (2014). *Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities* (1 ° Ed.). Switzerland: Springer.

Al Ariss, A., Cascio, W. & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.

Amaral, S. & Marques, A.P. (2014), Emigração Portuguesa de Profissionais de Saúde: (Di)Visões em torno de um fenómeno emergente. In Martins, M.I.C *et al* (orgs), *Trabalho em Saúde, Desigualdades Políticas Públicas*, CICS-UM/ENSP/Fiocruz, 141-158.

Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.

Bolton, R., & Bolton, D. G. (1996). *People styles at work: Making bad relationships good and good relationships better*. New York, NY: Amacon-American Management Association.

Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7° Ed.). Lisboa: Dom Quixote.

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.

Carapinheiro, G. (2011). Saúde e doença: um programa crítico de sociologia da saúde. *Revista da Associação Portuguesa de Sociologia*, 3, 57-71.

Charoensap-Kelly, P., Broussard, L., Lindsly, M., & Troy, M. (2015). Evaluation of a Soft Skills Training Program. *Business and Professional Communication Quarterly*, 79(2), 154-179.

Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.

Collings, D. (2014). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 49(2), 253-261.

Collings, D., Mellahi, K., & Cascio, W. (2017). *The Oxford handbook of talent management*. Oxford: Oxford University Press.

Direnzo, M., Greenhaus, J., & Weer, C. (2015). Relationship between protean career orientation and work-life balance: A resource perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 538-560.

Foxx, W., Bunn, M., & McCay, V. (2009). Outsourcing services in the healthcare sector. *Journal of Medical Marketing*, 9(1), 41-55.

Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N. and Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264-279.

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

GE-McKinsey (2008), Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix> (Acedido em 28 de Abril de 2019)

Glaister, A., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2017). HRM and performance-The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 148-166.

Guimarães, C., & de Carvalho, J. (2012). Outsourcing in Healthcare through Process Modularization – A Lean Perspective. *International Journal of Engineering Business Management*, 4, 1-12.

Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.

Hennink, M. (2014). *Focus group discussions*. New York: Oxford University Press

Ingram, T. (2016). Relationships between Talent Management and Organizational Performance: The Role of Climate for Creativity. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 195-205.

Ingram, T., & Glod, W. (2016). Talent Management in Healthcare Organizations - Qualitative Research Results. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339-346.

Isfahani, A., & Boustani, H. (2014). Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(5), 114-128.

Jamshed, S. (2014). Qualitative research method-interviewing and observation. *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 5(4), 87-88.

Jyoti, J., & Rani, R. (2014). Exploring talent management practices: antecedents and consequences. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 8(4), 220-248.

Kajornboon, A. (2005). Using interviews as research instruments. *E-Journal for Researching Teachers*, 2(1), 4-5.

Kallio, H., Pietilä, A., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954-2965.

Khan, M., Salleh, R., & Hemdi, M. (2016). Effect of Protean Career Attitudes on Organizational Commitment of Employees with Moderating Role of Organizational Career Management. *International Review of Management and Marketing*, 6(S4), 155-160.

Krueger, R. A. & Casey, M. A. (2009) *Focus groups: A practical guide for applied research* (4thEd.). Thousand Oaks: California: Sage.

Kyllonen, P. (2013). Soft Skills for the Workplace. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 45(6), 16-23.

Lervolino, S., & Pelicioni, M. (2001). A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 35(2), 115-121.

Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.

Manzi, A., Hirschhorn, L., Sherr, K., Chirwa, C., Baynes, C., & Awoonor-Williams, J. (2017). Mentorship and coaching to support strengthening healthcare systems: lessons learned across the five Population Health Implementation and Training partnership projects in sub-Saharan Africa. *BMC Health Services Research*, 17(3), 5-16.

Mariani, P., Falotico, R., & Zavanella, B. (2014). Outsourcing Services in the Italian National Health Service: The Evaluation of Private and Public Operators. *Procedia Economics and Finance*, 17, 256-264.

Martin, A. (2015). Talent Management: Preparing a “Ready” agile workforce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 2(3-4), 112-116.

Martins, D. & Cruz, R. (2019). *Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica* (1º Ed.). Lisboa: Editora RH

McCracken, M., Currie, D., & Harrison, J. (2015). Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: sharpening ‘the edge’ of graduate talent. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2727-2752.

McDonnell, A. (2011). Still Fighting the “War for Talent”? Bridging the Science Versus Practice Gap. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169-173.

McIntosh, M., & Morse, J. (2015). Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global Qualitative Nursing Research*, 1-12.

Mehdzadeh, P., Dopeykar, N., Gol-Alizadeh, E., & Yaghoubi, M. (2016). The Status of Outsourcing Services in a Specialized Tehran Hospital Using SWOT. *Hospital Practices and Research*, 1(3), 95-99.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1-10.

Neuman, W. (2018). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7º Ed). Edinburgh Gate: Pearson Education Limited

Nyumba, T., Wilson, K., Derrick, C., & Mukherjee, N. (2018). The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation. *Methods in Ecology and Evolution*, 9(1), 20-32.

Oladapo, V. (2014). The Impact of Talent Management on Retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 19-36.

Oladapo, V., & Montgomery, E. (2014). Talent Management vulnerability in global healthcare value chains: A general systems theory perspective. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 173-189.

- Oliveira, S. (2013). *Outsourcing no setor hospitalar*. Porto: Vida Económica – Editorial SA.
- Onwuegbuzie, A., Dickinson, W., Leech, N., & Zoran, A. (2009). A Qualitative Framework for Collecting and Analyzing Data in Focus Group Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(3), 1-2
- Pérez, O. (2014). Matriz de Administración de Talento Humano de las 9 Cajas. Disponível em: <https://blog.peoplenext.com.mx/matriz-de-administacion-de-talento-humano-de-las-9-cajas> (Acedido em 5 de Junho 2019)
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors Competitive strategy*. New York: The Free Press
- Rego, A., Cunha, M.P., Gomes, J.F.S., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C.A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3º Ed.), Lisboa: Sílabo
- Santana, R., & Costa, C. (2008). A integração vertical de cuidados de saúde: aspectos conceituais e organizacionais. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 7, 29-56.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5ªEd.). England: Pearson Education Limited
- Schuler, R., Jackson, S., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.
- Schuler, R., Mellahi, K., McDonnell, A., & Collings, D. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128.
- Silva, M., & Gomes, A. (2009). Stress ocupacional em profissionais de saúde: um estudo com médicos e enfermeiros portugueses. *Estudos de Psicologia*, 14(3), 239-248.
- Silverman, D. (2016). *Qualitative research* (4ªEd.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Somjai, S. (2017). Advantages and disadvantages of outsourcing. *The Business and Management Review*, 9(1), 157-160.
- Stahl, G.K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. and Wright, P. (2012) ‘Six principles of effective global talent management’, *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25–32

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publication

Thunnissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.

Turner, P., Glaister, A., & Al Amri, R. (2016). Developing Talent Strategies: Research Based Practice in Oman. *International Journal of Human Resource Development: Practice, Policy & Research*, 1(1),53-64.

Turner, P. (2018). *Talent Management in Healthcare*. Switzerland: Palgrave Macmillan.

Van den Broek, J., Boselie, P., & Paauwe, J. (2017). Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on coopetition in healthcare. *European Management Journal*, 36(1), 135-144.

Vasanthi, S., & Basariya, S. (2019). On the job training implementation and its benefits. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 6(1), 210-215.

Vos, A., & Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816-1831.

Yin, R. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish* (2^oEd.).New York: Guilford Press.

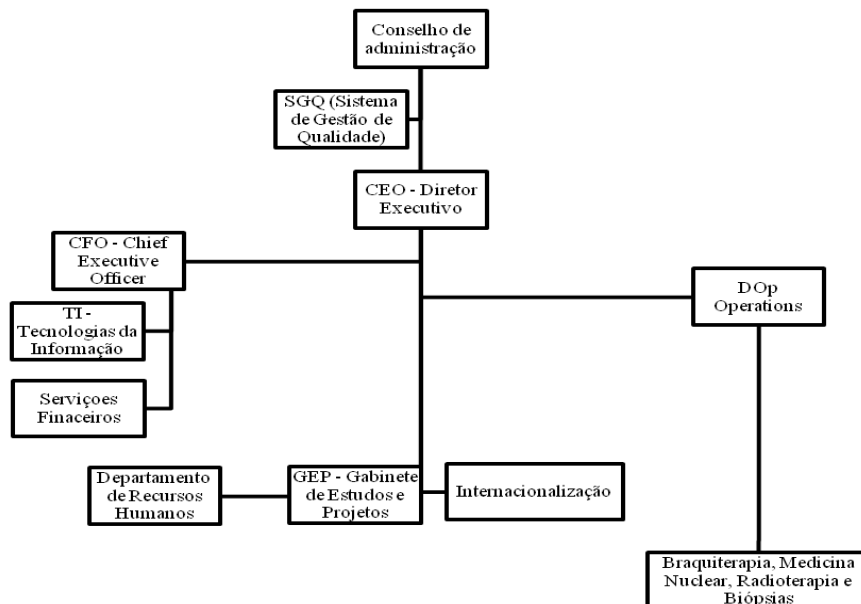
Anexos

Anexo 1- Análise integrada da literatura em gestão de talento e carreiras

	Literatura sobre carreiras	Literatura sobre Gestão de Talento
Pressuposto base	“Construir uma carreira na qual eu possa usar e desenvolver o meu talento tendo em conta os meus objetivos pessoais de carreira”	“Detetar e desenvolver o talento dos funcionários, a fim de obter maior desempenho quer a nível individual quer organizacional”
Importância dada à “continuidade”	Baixa	Elevada
Foco na gestão de carreira	Individual (psicológico)	Coletivo (estratégico)
Interesse de gestão de carreira	No próprio (carreira proteana)	Na organização (paternalístico)
Preferência de mobilidade	Inter-organizacional	Intra-organizacional
Número formalizado de políticas de gestão de carreira	Baixo (focado na auto-gestão da carreira)	Elevado (focado na gestão de carreiras organizacional)

Fonte: Vos & Dries (2013: 1817)

Anexo 2 - Organograma da Empresa “S”



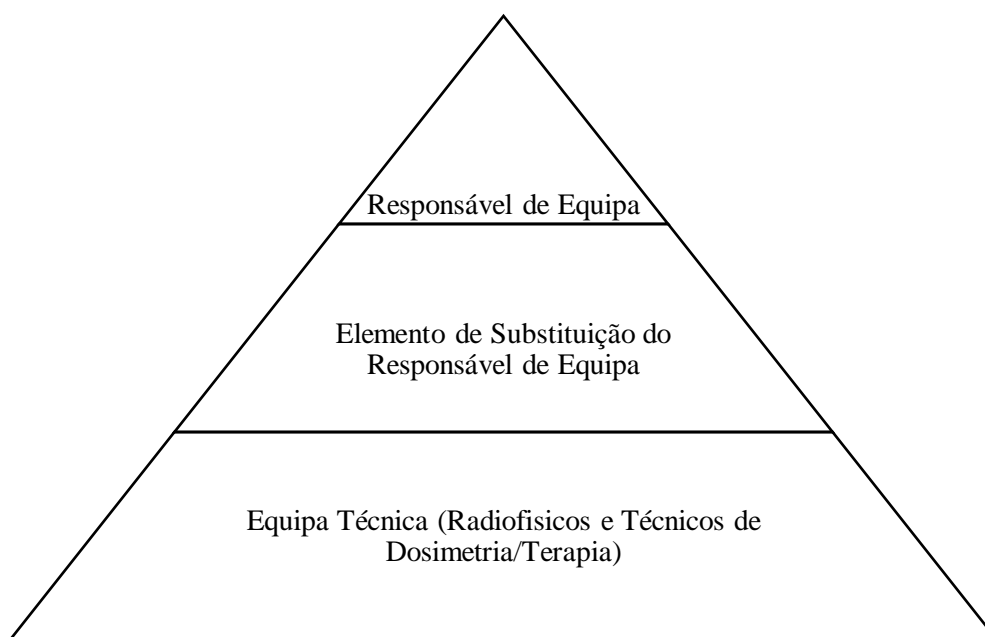
Fonte: Manual de Gestão da Qualidade da Empresa “S” (2018)

Anexo 3 – Número total de colaboradores por categoria profissional da Empresa “S”

Classificação Profissional						
Total	Direção	Administração	Técnicos MN	Técnicos RT (unidade)	Radiofísicos	Técnicos RT (Dosimetria)
100 %	1,52 %	4,55 %	6,82 %	37,88 %	23,48%	25,75 %

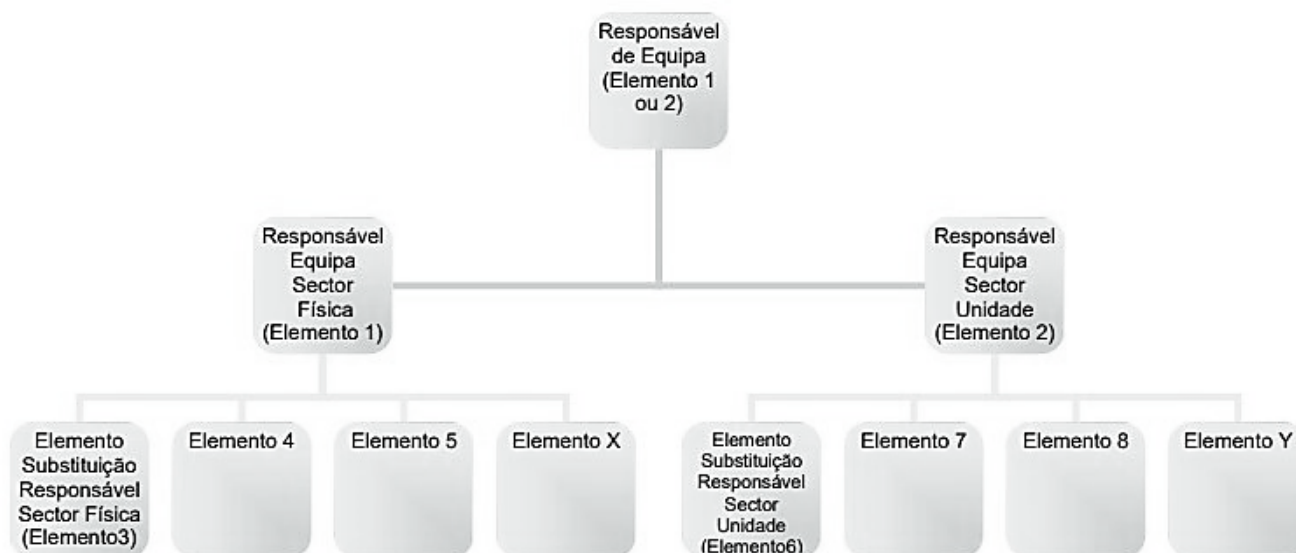
Fonte: Relatório de colaboradores do Mês de Abril de 2019

Anexo 4 – Estrutura hierárquica da uma equipa de Radioterapia



Fonte: Documento interno: Estrutura e Organização de Equipas de Radioterapia

Anexo 5 – Estrutura organizacional de uma equipa de Radioterapia com os dois projetos (Física e Unidade)



Fonte: Documento interno: Estrutura e Organização de Equipas de Radioterapia

Anexo 6 – Dados contratuais dos colaboradores

2018	
Situação	%
Estagiários	5,30
Contrato Efetivo	72,73
Contrato a Termo	21,97

Níveis CCT	%
Estagiários	5,30
Nível I	14,36
Nível II	25,02
Nível III	44,74
Especialista	4,55
Outros	6,03

Fonte: Relatório do ano de 2018 relativo a dados contratuais

Anexo 7 - Guiões das entrevistas realizadas

Guião I –Entrevista semi-diretiva (COO e Responsável de RH)

I – Questões Gerais

- 1- Quais os objetivos/estratégia da empresa a médio/longo prazo?
- 2- Quais os projetos são mais rentáveis para a empresa? Porquê?
- 3- A empresa tem a preocupação de se distinguir no mercado das suas concorrentes e de ser “atrativa”?
 - 3.1 Se sim, de que forma?

II – Identificação e Classificação de Talento/Posições-Chave

- 4- O que é para si “Talentos”?
- 5- No momento atual, considera que a empresa reúne os talentos necessários para dar resposta aos desafios futuros?
- 6- Quais as posições que considera chave para o sucesso do negócio e porquê?
- 7- Qual o perfil dos profissionais que considera talentosos e imprescindíveis para o alcance da vantagem competitiva?
- 8- Na sua opinião a avaliação de desempenho é fundamental para mapear o talento existente na empresa?
 - 8.1 Que métodos são ou poderão ser utilizados?

III – Formação e Desenvolvimento

- 9- Qual a relação de causalidade formação dos profissionais/sucesso da empresa?
 - 9.1 Quais as propostas formativas que indicaria tendo em conta a estratégia da empresa a longo prazo?

IV – Retenção

- 10- Que implicações tem o *turnover* que se faz sentir atualmente na empresa?
- 11- Quais são as estratégias de retenção utilizadas pela empresa?
 - 11.1 No futuro que estratégias poderão ser implementadas?

Guião II – (Entrevista *focus group* para algumas equipas e semi-diretiva para respeitantes chefes de equipa)

I - Gestão de Carreiras

- 1- Consideram que a empresa oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira? De que forma?

II – Formação e Desenvolvimento

- 2- No que diz respeito ao exercício da profissão sentem ou não necessidade de mais formação/atualização de conhecimentos?
 - 2.1 Sugiram duas ou três temáticas de formação que gostariam que fossem desenvolvidas.

III – Projetos e Mobilidade

- 3- Qual a vossa opinião sobre projetos de mobilidade nacional/internacional? (Vantagens / Desvantagens)
- 4- Que novos projetos achariam válidos de ser implementados?
 - 4.1 De que forma?

IV – Retenção

- 5- Relativamente à retenção de profissionais na empresa, que estratégias poderiam ser implementadas?
- 6- Refiram aspetos positivos e a melhorar relativamente ao funcionamento das equipas e à liderança das mesmas (chefes de equipa).

Fonte: Elaboração própria

Anexo 8 – Codificação das entrevistas

Categoria	Entrevistas	Unidade de Registo
Formação	Semi-Diretiva	“Agora como responsável de equipa estou a ter <i>coaching</i> , mas isso inerente à função e não ao exercício da profissão (...) A ideia é a <i>coacher</i> ajudar a encontrar ferramentas para motivar equipa. Mas as maiores fontes de desmotivação não dependem de mim. Há fatores que não controlo. Só estou nisto há um mês e meio... A única coisa que aprendi foi uma coisa mais prática, em termos de comunicação escrita, ajudou-me a estruturar textos.” (Chefe de equipa – Técnico de Dosimetria)
	Semi-Diretiva	“Em termos de formação a nossa área é extremamente dinâmica e é uma área onde estamos em constante crescimento, a formação tem de ser permanente ... Se calhar, não têm de ser só formações externas que também implicam um custo e uma carga enorme para a empresa e até para os colaboradores em termos de deslocações mas pode também haver formas de internamente as pessoas poderem ter formação... Ah! E há muita coisa na nossa área que também se faz por pesquisa bibliográfica, partilha de experiências, pela prática do testar, do ver se funciona, como é que funciona. A nível da dosimetria, por exemplo, que é a área que a mim mais me diz respeito existem as competições internacionais de dosimetria, que são uma forma das pessoas poderem crescer e poderem fazer formação, era interessante perceber quem tem interesse em participar (...) Eu vejo pelo que tenho aqui, há muitas pessoas da minha equipa que me dizem - eu vou a congressos mas não faço apresentações - , não estão formatadas para isso (...) E obviamente estas coisas têm de ser trabalhadas e têm de ser estimuladas e, se calhar, a cultura do apresentar, do investigar, do fazer também tem de ser cimentada na empresa e tem de haver tempo para ela porque normalmente as coisas são feitas em paralelo com a atividade diária” (Chefe de equipa – Técnico de Dosimetria)
	Semi-Diretiva	“Relativamente aqui à minha equipa eu gostava de poder ter um plano de integração e de formação das pessoas... Construído de forma gradual... Percebes? Eu gostava muito de estar com as pessoas, falar com as pessoas, perceber em que é que as pessoas estão com dificuldades para poder fazer diferente e com calma. Gostava muito de poder partilhar funções que não partilho, não porque não queira, mas porque não tenho tempo para formar outra pessoa e não consigo tirar aquela pessoa de outro lado para estar a explicar. Portanto as coisas resumem-se um bocadinho à falta das pessoas, à falta de pessoas com experiência e à falta de tempo para conseguirmos fazer as coisas com calma.” (Chefe de equipa – Técnico de Dosimetria)
	<i>Focus Group</i>	“Se a empresa precisar de dar resposta e tu aceites as condições tens oportunidade de crescimento. Eu cresci muito face às respostas que tinha de dar. Mas o foco não deviam ser as formações externas. Acho que há várias áreas em que nos podemos ajudar todos. Antes de começar a pensar em formações externas, devíamos olhar para dentro (...) Existe muito know-how dentro da empresa que merece ser aproveitado...”
	<i>Focus Group</i>	“Agora, mais do que a formação eu sinto que nós estamos muito ávidos de atualização, e a atualização, muitas vezes, acontece por iniciativa própria das pessoas ou até, mais uma vez, cresce uma necessidade de um serviço, derivado a alguma coisa, um protocolo. Quando foi a questão da inspiração forçada, não tivemos formação nenhuma em inspiração forçada, nós fomos atualizarmo-nos em protocolos que existiam, como fazer, como implementar, que controlo qualidade utilizar ... A empresa não participou em nada disto, foi um esforço da equipa de corresponder à necessidade do serviço, e as pessoas foram por iniciativa própria atrás disto.”

	Semi-Diretiva	“A formação é na maioria das vezes uma forma de ganhar conhecimento. O processo é ganhar conhecimento, praticá-lo e torná-lo talento. Como empresa, já possuímos um nível de conhecimento muito elevado (...) Temos de perceber se o conhecimento ainda está ajustado ou se temos de o requalificar. Tenho a sensação que temos de nos colocar mais à frente. A falta de visão a este nível levou a que os nossos clientes não nos percecionassem da maneira certa. O cliente habituou-se a ver-nos de outra maneira e passou a haver dificuldade em retirar o colega x para ir para outro cliente...” (COO)
	<i>Focus Group</i>	“São das coisas mais importantes... Vou extravasar para fora e do modo como nós falamos uns com os outros... Nós trabalhamos com doentes oncológicos, são doentes que estão numa fase difícil das suas vidas, com todos os problemas inerentes à doença, e a pergunta é: não nos fazem falta <i>soft skills</i> ? Se há formação que nós, quem lida com os doentes todos os dias, devia ter é essa. Algum dia daria para prestar serviços de qualidade sem <i>soft skills</i> ? Se queremos que uma pessoa saia do serviço a sentir que foi acolhida, compreendida, bem tratada, é isto, é tudo isto... Podemos ser muito bons tecnicamente, mas, se nós não soubermos lidar com as pessoas... A maior parte dos indicadores de saúde que existem revelam que todas as pessoas que se sentem acolhidas em determinado serviço, independentemente do nível ou do tipo de cuidados a que tiveram acesso, vão sair de lá satisfeitas quando bem tratadas, é tão somente isto... Fator humano! A profissão de radioterapia surgiu porque se roubaram competências aos médicos, aos enfermeiros, aos físicos... Faltava uma, aos psicólogos! O caminho que nós temos de percorrer enquanto profissionais, é tornarmo-nos indispensáveis.”
Mobilidade Projetos Formação	Semi-Diretiva	“Estamos muito fechados entre serviços, e as partilhas de experiências são coisas que se perderam. O crescimento das pessoas pode ser o crescimento da empresa. Se nós aqui desenvolvermos alguma coisa que é nova por que não dar oportunidade de crescimento às pessoas no sentido em que podem ser formadoras internas dos outros colegas, isso era gera uma movimentação e as pessoas sentem-se valorizadas.” (Chefe de equipa – Técnico de Dosimetria)
	<i>Focus Group</i>	“Havendo um plano de formação e mobilidade, seria possível as pessoas circularem entre centros. A troca de experiências, eu acho que é uma das mais valias que a empresa pode ter. Nós pertencemos todos a uma empresa, mas cada um de nós tem uma realidade diferente, e conhecimentos diferentes, experiências diferentes, práticas diferentes e isso é o que nos enriquece. Se houver uma partilha, claro, todos ganham... Nós não nos conhecemos uns aos outros. Ninguém sabe, estando num sítio o que é que os outros fazem (...) Ah... obviamente isso tem de ser feito com um plano ponderado, de forma a que quando vai acontecer não seja uma emergência, mas seja uma coisa ponderada e seja um plano que pode até fazer parte do plano de formação da pessoa. Eu acho que é importante, não só a mobilidade entre as equipas como também o contacto à casa mãe (...) A troca de experiências não tem de ficar limitada aos centros, nós enquanto empresa quando quisermos fazer partilha de experiências podemos até instituir uma coisa interna, por exemplo, discussão de casos, como há as reuniões multidisciplinares nos hospitais.”
Mobilidade	<i>Focus Group</i>	“(…) Uma mais valia seria aproveitarmos o que temos. Mobilidade nacional neste momento só ocorre como necessidade e não como formação. Para fora, só se for pela experiência mais uma vez, mas quem vai para fora, vai muitas vezes ensinar e não aprender... Nós temos imensos serviços, tecnologia, pessoas, temos potencial para desenvolver muitos trabalhos científicos, temos a matéria prima como costume dizer. A investigação não dá dinheiro, mas traz reconhecimento... E é preciso um espaço também para isso acontecer.”
	<i>Focus Group</i>	“Quanto a ir lá para fora, a ideia até me pode atrair. No entanto, eles não têm pessoas para ir com a formação que pretendem, nem formam as pessoas que cá estão. Chegas lá para assumir uma posição que não é para ti. Acho que em primeira instância devia ter acompanhado pelo menos um <i>comissioning</i> cá.”

Projetos	Semi-Diretiva	Acho mesmo que a prática das reuniões semanais ia beneficiar todos, e não podem ser só os chefes de equipa a ir.... Acho que tem de ser rotativo. O chefe de equipa vai quase numa missão de acompanhamento, e as pessoas que participam têm a responsabilidade de interagir, de se expor, de fazer (...) Podem haver também vários grupos de reuniões, de discussão, disciplinar, inovação... Porque se não houver ninguém a marcar o passo e a dizer o que se está a fazer de novo, quem está a tratar 60 doentes por dia não tem como reunir informação se as coisas não chegarem analisadas, filtradas e compiladas... As pessoas não têm como reunir informação.” (Chefe de equipa – Técnico de Dosimetria)
	<i>Focus Group</i>	“A empresa quer restringir-se aos seus serviços ou globalizar? Acho que ganhava mais se globalizasse e em vez de sermos as equipas com todas as suas especificidades fossemos a empresa. O controlo qualidade por exemplo, num serviço faz-se de uma forma e noutra serviço faz-se de outra. Então não fazia sentido seguirmos todos um protocolo? Acho mesmo que antes da formação externa há muito a fazer internamente (...) As empresas vivem do <i>show off</i> , da notoriedade, devia ser a própria empresa a instigar a investigação e redação de artigos científicos, dando condições para isso acontecer, porque aí toda a gente cresce, o colaborador e a empresa.”
Talentos	<i>Focus Group</i>	“Eu acho que às vezes nem as próprias pessoas sabem bem as competências que eventualmente têm e o que têm como talento ... Mas essencialmente o que eu acho que tem que passar a haver é um acompanhamento individualizado das pessoas e alguma autonomia, de forma que a chefia direta possa ter forma de aproveitar esses talentos (...)”
	Semi-Diretiva	“Eu tenho uma noção de talento à engenheiro, nós não vivemos de filosofias, mas de factos, o talento para mim é tudo o que fica depois do que foi preciso investir. Eu sento me numa cadeira, tenho uma secretária, um computador, tenho um conjunto de despesas associadas à minha presença na empresa e à minha operação, se no fim o que eu deixo para a empresa é igual a tudo isto, o meu talento é zero, eu não evidenciei a minha presença. O que fica que diferença positiva é o talento, o resto é uma história. Este talento tem uma coisa ingrata, depende muitas vezes mais da estrutura de que da pessoa (...) A pessoa pode ter competências e nunca as traduzir em talento. Ao limite se quisermos é a capacidade extra de realizar obras que deixam valor, caso contrário o talento é puramente filosófico.” (COO)
	Semi-Diretiva	“Acho que a empresa possui as competências necessárias e que provavelmente precisa de se reorganizar para que se produza talento, pois o talento depende bastante da estrutura da empresa.” (COO)
	Semi-Diretiva	“Não conseguimos chegar a lado nenhum se não formos uma coisa inteira, não quero fazer diferenciação nenhuma entre as classes profissionais. Neste momento estamos a dar enfoque nos chefes de equipa devido a necessidade de ter uma chefia intermédia poderosa, por estar no cliente e por conhecer a equipa, poder tomar decisões adequadas e enquadradas. É preciso essa liderança intermédia porque quem está no local é que sente o pulsar da coisa. Os chefes sempre foram os que fazia mapas de serviço e escalas de férias, agora é diferente.” (COO)
	Semi-Diretiva	“Profissionais talentosos são os tais com competências finas que são capazes de evidenciar talento fora de comum. O seu apuramento de saber fazer aquela coisa em concreto, conjugado que é aquela pessoa que o faz, é imprescindível, essa conjugação não existe em nenhum outro sítio porque mais nenhuma pessoa é aquela. Com isto da gestão de talento, queremos resolver problemas estruturais e facilitar às pessoas a capacidade de elas exercerem, de serem competentes e possuírem competências finas, transformá-las em talento e produzirem vantagem competitiva.” (Representante RH)
Retenção	Semi-Diretiva	“(…) Mas depois há pequenas coisas... os 25 dias de férias... A empresa não perdia nada com isso. Jornada contínua, isso é outra questão, mas para isso tinham de reforçar as equipas...” (Chefe de equipa – Técnico de Dosimetria)

Semi Diretiva	<p>“A base salarial é essencial e depois há algumas medidas que eu acho que honestamente não trazem custos. À primeira instância, da minha análise de leiga, acho que não trazem qualquer prejuízo para a empresa a redução da hora de pausa ou até a anulação da mesma, a flexibilidade de horária que permitia fazeres horário partido. Epá... Depois a questão das férias, nós já tivemos 25 dias de férias, no código de trabalho diz que no mínimo são os 22, mas ninguém diz o máximo e portanto eu acho que os 25 dias de férias deviam ser para todas as pessoas. Pequenas medidas que não trazem prejuízo nenhum... Podia haver aqui uma forma de olhar ao esforço do que as pessoas fazem... sei lá... Existe a isenção de horário, as horas extras são pagas, mas se houvesse uma valorização do esforço de, ok, tu recebes a retribuição monetária das horas mas alguém está a ligar às horas que tu fizeste... Haver uma forma qualquer que ao fim de x horas extra, haver alguém da administração que liga e diz -vimos o seu esforço no último mês, nos últimos dois meses, três meses e temos uma folga para lhe dar-. As pessoas sentem-se valorizadas, sentem-se consideradas, sentem-se acarinhadas...” (Chefe de equipa – Técnico de Dosimetria)</p>
<i>Focus Group</i>	<p>“Primeiro deviam perceber os objetivos de cada pessoa, tu vens muito para aqui naquela do quero começar a minha carreira profissional, mas as pessoas não têm de ficar presas nos serviços onde estão. É verdade que o dinheiro é importante... Mas, se calhar era bom trabalhar menos horas, por jornada contínua, adicionar dias de férias... Logo aí a realização profissional é diferente. Certamente haverá outras coisas que podem trazer alegria e conforto às pessoas...”</p>
<i>Focus Group</i>	<p>“Os salários é que tem de ser revistos não são as comissões nem extras. Outra questão são os dias de férias, já tivemos 25 e passámos para 22. Se calhar deixavam pessoas mais felizes se alterassem isso e não causa problemas financeiros a empresa. Outra questão é a questão da flexibilidade, porque isto é uma flexibilidade que é só para a empresa e não para os trabalhadores, e a empresa joga muito com o facto de ter colabores muito novos, mas os colaboradores vão crescendo, constituindo família e têm filhos, deveria haver mais flexibilidade horária neste tipo de situações. Se não for o teu responsável de equipa a ter essa atenção, da parte da empresa não há, e nós não sabemos o que acontece nos outros serviços... Aqui funciona bem... Mas e nos outros lados ?”</p>
<i>Focus Group</i>	<p>“É verdade que o dinheiro é importante, e então e não haverá aqui outras coisas que a empresa possa dar as pessoas? Se calhar era bom trabalhar menos horas, adicionar dias de férias porque obviamente as pessoas comparam-se sempre com os colegas do público que têm mais ordenado, mais férias, trabalham menos horas, sobram-lhe mais horas para a pessoa... pronto... E logo aí é uma realização profissional grande. Depois falou-se da possibilidade da empresa promover um protocolo com um ginásio ... Portanto certamente haverá outras coisas, que não só o dinheiro, que podem trazer alegria e conforto as pessoas... Aquilo que percebemos é que por exemplo em termos de seguro de saúde, cada vez tem menos coisas, tudo cada vez mais caro... Deem uma coisa que valha a pena... Se não deixa de fazer sentido.”</p>
Semi-Diretiva	<p>“Não há nenhuma empresa que consiga satisfazer todas as expectativas e sonhos das pessoas, até porque esses objetivos mudam, por isso nem sempre os tempos acontecem lado a lado e paralelamente. Sempre haverá um número de pessoas que não é de cá, pode ser um desajuste de tempo, salarial, desajuste em termos de potenciar oportunidade de crescimento que a pessoa acha que deve ser naquele momento e não é (...) Isto é a verdade dos factos, não é positivo nem negativo, é uma ocorrência com a qual temos de lidar. A partir dum certo ponto pode ser negativo, porque é um conjunto de conhecimentos que não se repercute em benefícios para a empresa depois. Há perda até de meios financeiros, tudo o que pessoa leva consigo foi ali que foi dado e construído, e se não houver número suficiente de permanentes é o descalabro. A rotatividade pode ser boa se conseguirmos captar no mercado profissionais altamente competentes e com capacidade de dar resposta.” (COO)</p>
Semi-Diretiva	<p>“Eu não sei se existe estratégia de retenção, mas com a implementação do sistema de validação de desempenho vamo-nos preocupar de uma forma mais legítima e justa, com o que a pessoa é e com o que ela precisa de ser. Este esquema vai ser todo ele traduzido em pontuação, resta decidir se a moeda é salário, se outros bens, outras recompensas, aumentar coberturas de seguro de saúde, uma lua de mel., ou se conjugar ambos.” (COO)</p>

Fonte: Elaboração própria

Anexo 9 – Questionário de Potencial e *Soft Skills*

Questionário – Potencial e <i>Soft Skills</i>

Avaliado (Nome): _____

Avaliador (Nome): _____

Categoria Profissional: _____

Centro Hospitalar: _____

Questões	Avaliação			
Competências genéricas	1	2	3	4
1- Demonstra responder a todos os desafios propostos.				
2- É proativo e gera mudança.				
3- Espera-se que assuma funções de maior responsabilidade no prazo de 1-2 anos.				
4- Procura ativamente novas formas de aprender e crescer.				
5- Mostra cooperação e articulação com outras áreas / outras funções.				
6- Marca a diferença pela qualidade excepcional do seu trabalho.				
7- Colabora no trabalho em equipa ativamente.				
8- Executa o trabalho com dinamismo e demonstra motivação.				
9- Demonstra capacidade de resolução de problemas.				

Legenda: 1= Muito pouco 2= Pouco 3=Suficiente 4=Bastante

Fonte: Elaboração própria