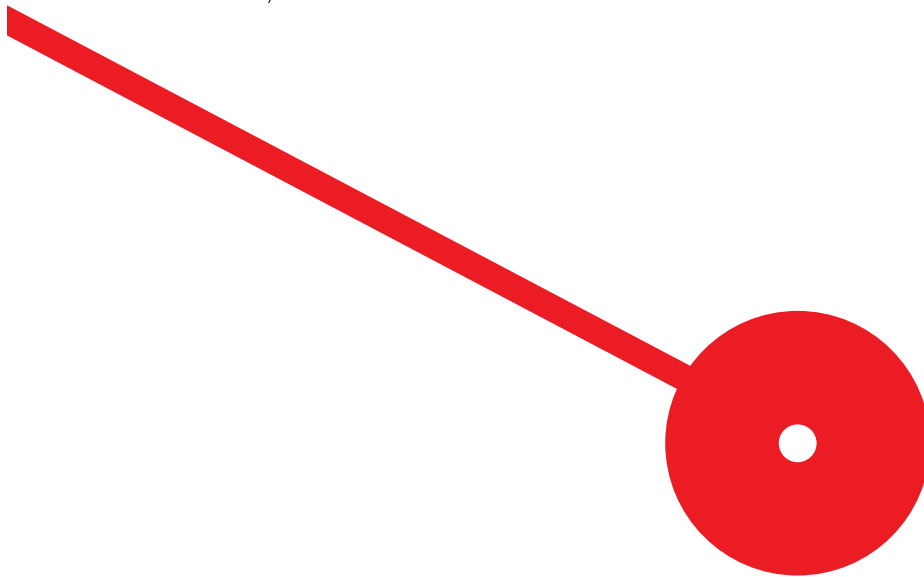




# Gestão do Conhecimento aplicada à Gestão de Carreiras: o papel da gestão de dados

Rafael Torres Ferreira

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)  
06/2022





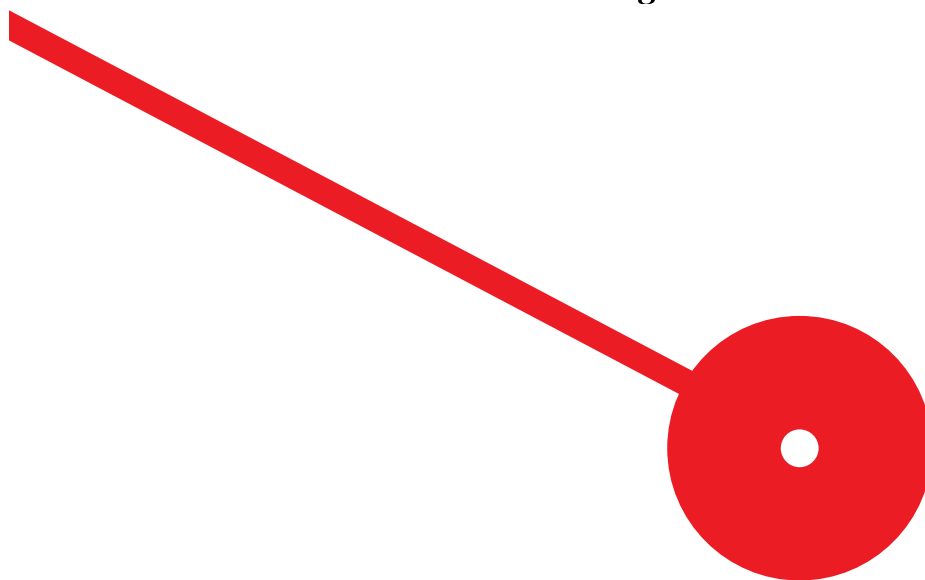
# Gestão do Conhecimento aplicada à Gestão de Carreiras: o papel da gestão de dados

Rafael Torres Ferreira

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Informação Empresarial, sob orientação de Professora Doutora Paula Peres e Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues

Rafael Torres Ferreira. Gestão do Conhecimento aplicada à Gestão de Carreiras: o papel da gestão de dados

06/2022



## **Agradecimentos**

Na realização deste trabalho, muitas pessoas deixaram uma palavra amiga ou uma frase motivacional e, por isso, estou eternamente grato. Agradeço, particularmente, aos meus pais, tios e avós por me acompanharem durante todo este percurso e estarem sempre disponíveis para ajudar.

Aos meus grandes amigos e amigas do Porto e de Monção (vocês sabem quem são), um enorme obrigado por me aturarem e me aceitarem. Todos vocês foram imprescindíveis para que este trabalho fosse concluído.

Deixo ainda um agradecimento necessário às minhas orientadoras, a professora Paula Peres e a professora Ana Cláudia Rodrigues, pelas horas de entrega e esforço dedicadas a auxiliar-me a suceder neste trabalho.

Muito obrigado a todos/as!

## **Resumo:**

O crescimento exponencial de dados, desafia a gestão de dados também em ambientes organizacionais, impactando a sua análise e a extração de conhecimento útil. Sendo o conhecimento um fator vital para a competitividade das organizações no mercado de trabalho e estando este diretamente associado aos Recursos Humanos, torna-se imprescindível perceber o papel da gestão de dados na área de Gestão do Conhecimento no âmbito da Gestão de Carreiras. Foi elaborado um modelo conceptual, a base deste trabalho empírico, em que os dados se encontram na confluência de cinco conceitos relacionados com as áreas da Gestão do Conhecimento e da Gestão de Carreiras.

A metodologia de investigação consistiu no estudo de caso múltiplo em três realidades organizacionais distintas (BorgWarner, indústria automóvel; COCUS, serviços tecnológicos; Banco Y, serviços financeiros). Realizaram-se um total de quatro entrevistas e efetuou-se a análise de vários documentos fornecidos pelas organizações.

Os resultados demonstram que as práticas de armazenamento e extração de dados referentes à Gestão de Carreiras não diferem significativamente entre as empresas, existindo a preferência pela adoção de sistemas informáticos/*softwares* e a utilização de ficheiros *Word* e *Excel*, presentes numa *intranet* e numa base de dados.

As práticas de Gestão do Conhecimento e de Gestão de Carreiras encontram-se alinhadas em todas as organizações, reforçando a literatura existente sobre a relação entre as duas áreas.

Todas as relações identificadas no modelo conceptual desenvolvido foram corroboradas, não tendo sido necessário efetuar-se alterações no mesmo.

Apresentam-se recomendações para uma gestão de dados mais útil, com o intuito de auxiliar o processo de tomada de decisão na Gestão de Carreiras das organizações. São dadas sugestões para estudos futuros.

**Palavras chave:** Gestão de Dados, Gestão do Conhecimento, Gestão de Carreiras, Gestão de Recursos Humanos

## **Abstract:**

The exponential growth of data, challenges data management also in organizational environments, impacting its analysis and the extraction of useful knowledge. Since knowledge is a vital factor for the competitiveness of organizations in the labor market and it is directly associated with Human Resources, it is essential to understand the role of data management in the area of Knowledge Management in the scope of Career Management. A conceptual model was developed, the basis of this empirical work, in which data is found at the confluence of five concepts related to the areas of Knowledge Management and Career Management.

The research methodology consisted in a multiple case study in three distinct organizational realities (BorgWarner, automotive industry; COCUS, technology services; Bank Y, financial services). A total of 4 interviews were conducted and several documents, provided by the organizations, were analyzed.

The results demonstrate that data storage and extraction practices regarding Career Management do not differ significantly between companies, with a preference for the adoption of computer systems/software and the use of Word and Excel files, present in an intranet and in a database.

Knowledge Management and Career Management practices are aligned in all organizations, reinforcing the existing literature on the relation between the two areas.

All the relationships identified in the conceptual model developed were corroborated, and no changes had to be made to it.

Recommendations are presented for a more useful data management to aid the decision-making process in organizations' Career Management. Suggestions for future studies are given.

**Key words:** Data Management, Knowledge Management, Career Management, Human Resources Management

# Índice Geral

<b>Capítulo I – Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II – Revisão da Literatura.....</b>	<b>4</b>
2.1 Gestão do Conhecimento .....	5
2.1.1 Memória Organizacional.....	8
2.2 Gestão de Talento .....	10
2.3 Gestão de Carreiras .....	12
2.4 <i>People Analytics</i> .....	13
2.5 Modelo conceptual de relação entre os conceitos.....	15
2.5.1 Relação entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Talento.....	15
2.5.2 Relação entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Carreiras .....	16
2.5.3 Relação entre Gestão do Conhecimento e <i>People Analytics</i> .....	17
2.5.4 Relação entre Gestão de Talento e Gestão de Carreiras.....	17
2.5.5 Relação entre Gestão de Talento e <i>People Analytics</i> .....	18
2.5.6 Relação entre Gestão de Carreiras e <i>People Analytics</i> .....	18
2.5.7 Modelo conceptual .....	19
<b>Capítulo III – Abordagem de Investigação .....</b>	<b>22</b>
3.1 Questão e objetivos de investigação .....	23
3.2 Metodologia de investigação .....	23
3.3 Técnicas de recolha de informação.....	24
3.4 Procedimentos de recolha e tratamento de informação .....	25
3.5 Caracterização das organizações participantes .....	27
<b>Capítulo IV – Apresentação e Análise de Resultados .....</b>	<b>31</b>
4.1 Gestão de Carreiras .....	32
4.1.1 Ações e oportunidades fornecidas pela organização para a promoção do desenvolvimento dos colaboradores.....	33
4.1.2 Alinhamento de objetivos/resultados individuais e organizacionais.....	36

4.1.3 <i>Feedback</i> fornecido aos colaboradores .....	37
4.2 Dados no processo de Gestão de Carreiras .....	39
4.2.1 Práticas de armazenamento de dados .....	42
4.2.2 Práticas de extração de dados.....	45
4.2.3 Relação entre as práticas de Gestão de Carreiras e as práticas de Gestão do Conhecimento.....	48
4.2.4 Modelação e análise de dados .....	51
4.2.5 Importância dos dados na avaliação de colaboradores.....	53
4.2.6 Importância dos dados na tomada de decisões.....	54
4.2.7 Importância dos dados na retenção de colaboradores .....	55
4.3 Necessidades e estratégias organizacionais de gestão de dados .....	57
<b>Capítulo V – Discussão de Resultados .....</b>	<b>59</b>
<b>Capítulo VI – Conclusões.....</b>	<b>63</b>
6.1 Súmula conclusiva .....	64
6.2 Contributos do estudo .....	66
6.2.1 Contributos para a literatura.....	66
6.2.2 Contributos para a prática .....	66
6.3 Limitações/Dificuldades durante o estudo.....	67
6.4 Sugestões para trabalhos futuros.....	67
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>69</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>81</b>
Apêndice I – Guião de Entrevista (Responsável pela Gestão de Carreiras) .....	82
Apêndice II – Guião de Entrevista (Responsável pelos Recursos Humanos) .....	84
Apêndice III – Guião de Entrevista (Responsável pelos Sistemas de Informação)....	86
Apêndice IV – Formulário de Consentimento Informado .....	87
Apêndice V – Formulário de Consentimento Informado (assinado pela organização BorgWarner) .....	89

Apêndice VI – Formulário de Consentimento Informado (assinado pela organização COCUS).....	91
Apêndice VII – Formulário de Consentimento Informado (assinado pela organização Banco Y).....	93

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo conceptual.....	20
-----------------------------------	----

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Informações comparativas das organizações participantes .....	30
Tabela 2 - Tabela-resumo dos resultados relativos à Gestão de Carreiras .....	33
Tabela 3 - Tabela-resumo dos resultados relativos às ações e oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores .....	35
Tabela 4 - Tabela-resumo dos resultados relativos aos objetivos/resultados individuais e organizacionais .....	37
Tabela 5 - Tabela-resumo dos resultados relativos ao feedback .....	38
Tabela 6 - Tabela-resumo dos resultados relativos aos dados na Gestão de Carreiras ..	41
Tabela 7 - Tabela-resumo dos resultados relativos aos dados na Gestão de Carreiras (continuação) .....	42
Tabela 8 - Tabela-resumo dos resultados relativos ao armazenamento de dados .....	45
Tabela 9 - Tabela-resumo dos resultados relativos à extração de dados .....	48
Tabela 10 - Tabela-resumo dos resultados relativos às práticas de Gestão de Carreiras e Gestão do Conhecimento.....	51
Tabela 11 - Tabela-resumo dos resultados relativos à modelação e análise de dados ...	53
Tabela 12 - Tabela-resumo dos resultados relativos à importância dos dados na avaliação de colaboradores .....	54
Tabela 13 - Tabela-resumo dos resultados relativos à importância dos dados na tomada de decisões.....	55
Tabela 14 - Tabela-resumo dos resultados relativos à importância dos dados na retenção de colaboradores .....	57
Tabela 15 - Tabela-resumo dos resultados relativos às necessidades organizacionais de gestão de dados.....	58

## **Lista de abreviaturas**

<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>GRH</b>	Gestão de Recursos Humanos
<b>SI</b>	Sistemas de Informação
<b>OEM</b>	Original Equipment Manufacturer (Fabricante de Equipamento Original)
<b>TI</b>	Tecnologias da Informação



Atualmente, o crescente volume de dados armazenados e utilizados pelas organizações diariamente atinge ritmos significativos, dificultando a capacidade de análise, sintetização e extração de conhecimento a partir desses dados (Santos et al., 1999). O tratamento adequado de dados pode revelar novos conhecimentos sobre o mercado, o ambiente e a sociedade, possibilitando a reação a oportunidades e mudanças emergentes, de forma atempada (J. Chen et al., 2013). Posto isto, a gestão de dados influencia e é influenciada pela Gestão do Conhecimento.

O conhecimento concebido por uma organização durante a sua existência traduz-se num fator crucial para que esta se mantenha competitiva no mercado de trabalho. Assim, as organizações devem procurar estratégias e mecanismos que permitam uma gestão eficaz do conhecimento existente. Muitas vezes, esse conhecimento reside nos indivíduos (Polanyi, 1998). O talento de uma organização é inédito e um dos fatores primordiais que o influencia consiste nos indivíduos que constituem a organização (Chartered Institute of Personnel and Development, 2007). Desta forma, torna-se também relevante explorar a área da Gestão de Recursos Humanos (GRH), particularmente, a *People Analytics*, a Gestão de Talento e a Gestão de Carreiras, de modo a compreender, posteriormente, o papel da gestão de dados na área de Gestão do Conhecimento no âmbito da Gestão de Carreiras.

Este tema torna-se pertinente devido a três motivos, nomeadamente a importância da gestão de dados atualmente, principalmente em áreas onde se lida com uma quantidade enorme de dados como a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Carreiras; a escassez de estudos acerca desta temática; e o interesse pessoal do autor por estas áreas.

Este trabalho tem como questão de investigação “como armazenar e extrair dados, de forma a criar uma memória organizacional que avalie talentos em linha com as necessidades de capital intelectual da organização e as carreiras dos colaboradores?”. Capital intelectual compreende os conhecimentos de uma organização, a experiência, as relações, os processos, as descobertas, as inovações, a presença no mercado de trabalho e a influência na comunidade (Miller, 1999). Engloba o capital humano, o capital estrutural e o capital externo (relacional) (L. J. Bassi, 1997). Os objetivos deste trabalho correspondem a conhecer as práticas de armazenamento e extração de dados relativos à Gestão de Carreiras dos colaboradores; comparar as práticas de Gestão de Carreiras identificadas com as práticas organizacionais de Gestão do Conhecimento; comparar as informações recolhidas com o proposto no modelo conceptual desenvolvido; incrementar

o modelo com base nas boas práticas identificadas; e identificar boas práticas para elaborar um conjunto de recomendações para uma gestão de dados mais útil, facilitando a tomada de decisões na Gestão de Carreiras das organizações. A metodologia de investigação adotada consiste no estudo de caso múltiplo, proporcionando uma visão geral sobre a Gestão de Carreiras e a Gestão do Conhecimento em diversas realidades organizacionais.

Por forma a alcançar os objetivos propostos, o trabalho dividiu-se em diversos capítulos. O capítulo I refere-se a esta introdução ao trabalho. No capítulo II apresenta-se a revisão da literatura, alusiva aos conceitos explorados e à relação entre estes, assim como a exposição do modelo conceptual desenvolvido. No capítulo III aborda-se a questão e os objetivos de investigação; a metodologia de investigação adotada; as técnicas de recolha de informação utilizadas na investigação; os procedimentos de recolha e tratamento de informação; e a caracterização das organizações participantes. No capítulo IV apresentam-se os resultados do estudo separadamente, isto é, são expostos os resultados de cada organização, de forma isolada, em cada ponto, e, posteriormente, analisam-se os mesmos. O capítulo V compreende a discussão dos resultados e a apresentação de recomendações para uma gestão de dados mais útil, estabelecendo relações com a literatura sempre que possível. Por último, o capítulo VI engloba as principais conclusões do trabalho; os contributos do estudo para a literatura e para a prática; as limitações e as dificuldades enfrentadas durante a investigação; e algumas sugestões para trabalhos futuros nesta temática.

## **CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA**

---

## 2.1 Gestão do Conhecimento

Conhecimento traduz-se num conceito extensivo com significados complexos, com a convicção de que proporciona um aumento da capacidade de uma organização para uma ação mais eficaz (Nonaka, 1994).

O conhecimento pode assentar em informações que se encontram em determinados dados. Desta forma, conhecimento distingue-se do conceito de dados, uma vez que estes caracterizam-se como uma propriedade de coisas, enquanto o conhecimento corresponde a uma propriedade dos indivíduos que os leva a agir em situações específicas. Ainda é possível diferenciar conhecimento de informação, visto que ao conhecimento é impossível observar diretamente, sendo a sua existência inferida através das ações dos indivíduos (Boisot, 1999).

Conhecimento é também percecionado como uma combinação de experiência enquadrada, valores, informação contextual e, ainda, conhecimento especializado, que faculta uma estrutura para avaliar e integrar novas informações e experiências. É frequentemente encontrado nas organizações, mais especificamente em documentos ou repositórios, assim como em processos, rotinas, práticas e normas organizacionais (T. Davenport & Prusak, 1998).

O conhecimento pode ser explícito ou tácito. O conhecimento explícito é expresso através de palavras e números, bem como partilhado facilmente através de dados precisos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. Em contrapartida, o conhecimento tácito associa-se a um conhecimento pessoal e difícil de formalizar, o que resulta numa dificuldade acrescida em termos de comunicação para com outros indivíduos de uma organização (Nonaka & Takeuchi, 1995). Henczel (2000) reforça esta ideia, enfatizando uma outra dificuldade, a captura de conhecimento. O conhecimento tácito engloba as perceções, intuições e palpites dos indivíduos, e está presente na ação e experiência desses indivíduos, assim como nos seus ideais, emoções e valores. Inclui ainda a sabedoria e compreensão acumuladas ao longo do tempo, conhecimento institucional, tradição organizacional e orientações básicas (Nonaka & Takeuchi, 1995). De acordo com Nonaka (1994) e Lin e Lee (2004), o conhecimento tácito é adquirido através de imitação e prática, enquanto Henczel (2000) afirma que é constituído pela união da experiência e da compreensão.

Gestão do Conhecimento pode ser descrita como o objetivo da gestão que concebe, deteta e gere a ideia de conhecimento, sendo utilizado eficientemente para os benefícios a longo prazo de uma organização (Darroch & McNaughton, 2002).

A Gestão do Conhecimento consiste numa abordagem sistemática e integrada à identificação, gestão e partilha de todos os ativos de uma organização, incluindo bases de dados, políticas de procedimentos e documentos, assim como a experiência e a perícia anteriormente não pronunciadas que os colaboradores detêm (Barron, 2000).

Gestão do Conhecimento concentra-se em alcançar determinado resultado, em vez de se preocupar com a forma como esse resultado é atingido. Traduz-se numa estrutura dentro da qual a organização percebe todos os seus processos como ativos de conhecimento (Paramasivan, 2003).

A Gestão do Conhecimento encara qualquer conjunto intencional de práticas e processos criados para otimizar o uso do conhecimento, isto é, para aumentar a eficiência das áreas de produção, distribuição e utilização de conhecimento (Young, 2013).

Este conceito pode ainda ser definido como uma política de fornecer os conhecimentos certos às pessoas certas, atempadamente, com o propósito de estimular nesses indivíduos uma cultura de partilha de conhecimentos, bem como a colocação desses conhecimentos em prática, de forma a tentar expandir o desempenho organizacional (O'Dell & Grayson, 1998; Tayal et al., 2015).

Essencialmente, a Gestão do Conhecimento gira à volta das pessoas e, por essa razão, nenhuma ferramenta de Gestão do Conhecimento será eficaz, se não for aplicada de forma a que tenha em consideração o comportamento e o modo como as pessoas pensam num determinado contexto (Grover & Davenport, 2001).

O principal objetivo da Gestão do Conhecimento passa por permitir que as organizações estejam conscientes do conhecimento existente e por moldá-lo, de modo a que seja viável usar esse conhecimento eficiente e eficazmente (Alavi et al., 2005; Newell et al., 2004). Davies (2000) alega que o imprescindível a alcançar traduz-se na exploração da informação de uma organização para um aumento da produtividade, um novo valor, uma maior competitividade e, ainda, para o incentivo da troca de conhecimentos tácitos.

Existem quatro processos fundamentais na Gestão do Conhecimento, nomeadamente a criação/aquisição de conhecimento, o armazenamento/recuperação de conhecimento, a

partilha/transferência de conhecimento e a aplicação de conhecimento (Alavi & Leidner, 2001; Fong & Choi, 2009; Kayworth & Leidner, 2003; Turner et al., 2012; Zaim, 2006). A criação/aquisição de conhecimento envolve uma nova implementação de conhecimento ou a substituição do conteúdo atual dentro dos conhecimentos explícito e tácito da organização. Requer que se averiguem novos conhecimentos e informações dentro e fora das organizações (G. C. Carrion et al., 2012; A. Chen & Edgington, 2005). O armazenamento/recuperação de conhecimento implica que os conhecimentos tácito e explícito, obtidos pelos colaboradores dentro das organizações, sejam armazenados, de modo a que o conhecimento possa ser acessado mais facilmente (Heisig, 2009; Ling et al., 2009; Massey & Montoya-Weiss, 2006). A partilha/transferência de conhecimento consiste em partilhar e trocar conhecimentos entre indivíduos ou uma rede de indivíduos, um grupo de pessoas para as organizações e indivíduos para fontes explícitas (Alavi et al., 2005; I. C. Carrion et al., 2016). A aplicação de conhecimento diz respeito à utilização do conhecimento, de forma a ajustar a direção estratégica, solucionar problemas, tomar decisões, melhorar a eficiência e reduzir custos organizacionais (Markus et al., 2002; Orlikowski, 2002). Um indivíduo pode usufruir de conhecimentos de outros indivíduos, sem realmente aprender esses conhecimentos (Hegazy & Ghorab, 2014). Todavia, se as organizações pretenderem capitalizar o conhecimento, devem saber como esse conhecimento é concebido, partilhado e utilizado, dado que estes processos consistem na base que permite uma gestão eficaz do conhecimento organizacional (Ipe, 2003; Landroquez et al., 2011).

A Gestão do Conhecimento necessita do auxílio da Memória Organizacional, de modo a tornar o processo mais integrado e sofisticado (Lestari et al., 2020). Uma gestão competente da Memória Organizacional influenciará a eficácia da Gestão do Conhecimento de uma organização. A memória de uma organização consiste numa porção significativa da Gestão do Conhecimento que integra os quatro processos abordados, ou seja, a criação, o armazenamento/recuperação, a partilha e a aplicação de conhecimento (Sudharatna, 2015).

Existe uma relação direta entre Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional, sendo que a Gestão do Conhecimento proporciona a disseminação, explicitação e armazenamento do conhecimento, enquanto a Memória Organizacional dedica-se à criação e manutenção do conhecimento (Freire et al., 2012). Assim sendo, torna-se

também pertinente abordar o conceito de Memória Organizacional, de forma a compreender a sua relevância no contexto organizacional.

### **2.1.1 Memória Organizacional**

Memória Organizacional, também designada por Conhecimento Corporativo ou Genética Corporativa (Prahalad & Hamel, 1994) ou ainda por Memória Corporativa (Brooking, 1999), emergiu da reação das organizações à necessidade de gerir o conhecimento, identificar as falhas existentes neste e fornecer os recursos para mobilizá-lo, com o intuito de suportar a ação individual e coletiva (Ramos, 2011). O conhecimento formado na organização ao longo do tempo consiste num dos principais fatores para se manter competitiva no mercado de trabalho e, por essa razão, torna-se vital que as organizações estejam conscientes e procurem estratégias e mecanismos que possibilitem conservar o conhecimento acumulado. A este conjunto de conhecimento que se encontra preservado nas organizações no decorrer das suas “vidas”, designa-se Memória Organizacional (Barros et al., 2015). A Memória Organizacional traduz-se em informação armazenada (Guercini, 2012; Walsh & Ungson, 1991). Esta informação provém da história da organização (Walsh & Ungson, 1991) e da interação e história dos indivíduos que a constituem (Guercini, 2012), e pode ser utilizada no auxílio a decisões, atividades e comportamentos atuais (Guercini, 2012; Stein & Zwass, 1995; Walsh & Ungson, 1991), resultando em níveis mais ou menos elevados de eficácia organizacional (Stein & Zwass, 1995). Memória Organizacional pode ser percecionada como um método de aquisição, retenção, recuperação e acesso à experiência, competências e *know-how*, ou seja, ao conhecimento, para propósitos organizacionais (Hatami et al., 2003; Walsh & Ungson, 1991). Day (como citado em Li et al., 2006) afirma que a Memória Organizacional associa-se a um repositório de perceções coletivas presentes em políticas, procedimentos, rotinas e regras que podem ser recuperadas quando necessárias. A Memória Organizacional é constituída por uma estrutura de rede composta por indivíduos, artefactos, processos e experiências interligadas, que estabelecem a estrutura de conteúdos e conhecimentos, que foram guardados ao longo do tempo, e que se agrupam segundo as necessidades organizacionais (Freire et al., 2012). Esta pode conter tudo dentro da organização que é recuperável, incluindo os conjuntos de documentos e artefactos que compõem o registo corporativo e a coleção de entendimentos e crenças partilhadas e armazenadas, que formam a base para a conceção de sentido organizacional e a construção social da realidade (Stein & Zwass, 1995; Walsh & Ungson, 1991). Walsh

e Ungson (1991) consideram ainda parte da Memória Organizacional o conhecimento que pode ser adquirido através do contexto social da organização, isto é, obtido em associações, organizações parceiras, fornecedores, clientes, grupos de trabalho, instituições públicas, entre outros. A principal tarefa da Memória Organizacional consiste em fornecer os conhecimentos essenciais para se desempenharem as funções atuais da organização (Stein, 1995). Jennex e Olfman (2002) percebem que os dois objetivos primordiais da Memória Organizacional passam por integrar a informação para além das fronteiras organizacionais e controlar as atividades atuais, evitando desta forma erros cometidos no passado.

Torna-se imprescindível interligar todos os repositórios de informação na organização e, particularmente, os indivíduos que os constituem, de modo a manter uma Memória Organizacional rica e funcional (Walsh & Ungson, 1991). Para que esta seja útil e eficaz, a organização tem de orientar a sua estratégia para o estabelecimento de um ambiente propício à colaboração e disseminação de conhecimentos, ideias, informação e experiências relevantes entre os seus colaboradores (Barros et al., 2015).

A Memória Organizacional cria-se e conserva-se sobre uma estrutura tecnológica sujeita a constante atualização, solicitando novos requisitos e ações favorecedoras de uma arquitetura de processos flexíveis a mudanças. Assim, torna-se fundamental uma cultura organizacional com capacidade de atuação racional, interdisciplinar e padronizada (Damian & Cabero, 2020). Lai (2021) reforça que o tipo de cultura existente numa organização é crucial para o desempenho da Memória Organizacional. É considerada um fator significativo para o sucesso das operações de uma organização e para a capacidade de resposta aos desafios e mudanças do seu ambiente, uma vez que pode impactar atividades atuais, como a tomada de decisão, organização, liderança, conceção e controlo (Stein, 1995). Memória Organizacional é ainda vista como um fator chave para gerar e sustentar uma vantagem competitiva da organização (Anderson, 1983; Ebbers & Wijnberg, 2009; Moorman & Miner, 1998). Esta faculta apoio tanto para o desenvolvimento do indivíduo como da organização. Para o indivíduo, através da junção de conhecimentos e aprendizagem com as experiências, ações e estratégias tomadas pela organização ao longo do tempo. Para a organização, a partir da utilização deste conjunto de conhecimentos acumulados que, quando associados ao conhecimento atual do indivíduo, auxiliam nas decisões e ações a serem tomadas na organização, assim como no desenvolvimento de novas soluções, produtos e serviços (Barros et al., 2015). São de

salientar outras das inúmeras vantagens da Memória Organizacional, nomeadamente preservar a história das organizações e dos seus colaboradores para uso futuro, impedir trabalho duplicado para os gestores, contribuir para a antecipação de ações futuras e propiciar o uso e reuso dos recursos informacionais (Nascimento et al., 2016).

A Memória Organizacional depara-se atualmente com diversos desafios, sendo um dos principais, a rotatividade de colaboradores numa organização, visto que a influencia diretamente, devido ao facto de grande parte da Memória Organizacional se situar na mente dos indivíduos (Lai, 2021). Desta forma, o autor revela que as organizações devem estabelecer mecanismos de recolha de informação, detida pelos indivíduos, enquanto se encontram empregados nas organizações, e incorporá-los em Sistemas de Informação (SI) automatizados. Este sistema poderia relacionar-se com as experiências coletivas dos colaboradores, proporcionando conhecimentos de base para o entendimento de procedimentos, políticas, práticas e da cultura organizacional.

## **2.2 Gestão de Talento**

Diversos investigadores forneceram inúmeras definições do conceito de talento através de variadas perspetivas. A definição a adotar depende da estratégia que é utilizada pela organização, da sua natureza, do ambiente em que compete e de outras condicionantes (Chartered Institute of Personnel and Development, 2007). O termo talento é percecionado como um código para os líderes e gestores mais eficazes de todos os níveis, que podem auxiliar uma organização a atingir as suas ambições e a fomentar o seu desempenho (Axelrod et al., 2002).

Uma definição útil de indivíduos talentosos consiste em pessoas que são capazes de fazer a diferença na organização, demonstrando o seu potencial natural no desempenho atual e futuro da organização. O talento de uma organização é único e encontra-se influenciado por diversos fatores como a indústria, a natureza da organização, os indivíduos que a constituem e a implicação a nível de grupo, pelo que é possível que mude com o tempo (Chartered Institute of Personnel and Development, 2007). Apesar da existência de numerosas definições racionais sobre o conceito de Gestão de Talento, o seu significado básico carece de clareza (Lewis & Heckman, 2006). Identificaram-se três correntes de pensamento referentes à Gestão de Talento. A primeira corrente consiste em rotular as práticas regulares de GRH como Gestão de Talento, apenas com algumas diferenças, isto é, maior velocidade ou globalidade na organização. A segunda corrente foca-se

fundamentalmente no conceito de *pools* de talentos e considera a Gestão de Talento como um processo para assegurar um fluxo adequado de colaboradores em toda a organização. Existe uma grande semelhança ao planeamento de sucessão ou ao planeamento de Recursos Humanos (RH), destinados a ocupar posições específicas, principalmente de gestão. A terceira corrente centraliza-se no talento, de forma geral, sem qualquer consideração por cargos específicos ou limites organizacionais (Lewis & Heckman, 2006).

A Gestão de Talento envolve todos os processos de GRH, com ênfase na atração, desenvolvimento e retenção de talentos (B. Davies & B. J. Davies, 2010; Lewis & Heckman, 2006). Stewart e Harte (2010) alegam que a Gestão de Talento engloba quase todos os elementos da GRH. Gestão de Talento é ainda descrita como uma promessa de adotar uma abordagem coesa, tecnológica e estratégica à GRH (Hughes & Rog, 2008).

Cappelli (2008b) afirma que a Gestão de Talento consiste no processo a partir do qual os empregadores de uma organização antecipam e satisfazem as suas necessidades de capital humano. Este capital compreende o conjunto de competências e conhecimentos frutíferos que as pessoas detêm (Rosen, 1989). Em contrapartida, critica que a Gestão de Talento se deva destinar principalmente a satisfazer essas necessidades de capital humano, afirmando que não se trata de desenvolver o potencial dos colaboradores ou criar planos de sucessão, nem até de alcançar determinado valor de rotatividade na organização ou qualquer outro resultado. Deve, portanto, focar-se em auxiliar o objetivo global da organização, o que no contexto geral significa fundamentalmente gerar lucro (Cappelli, 2008a).

O motivo primário para a importância da Gestão de Talento traduz-se na atração e retenção dos talentos cruciais para uma organização. O segundo motivo passa pelo envolvimento dos colaboradores que acreditam que a Gestão de Talento é essencial para a sua inclusão na organização (Hughes & Rog, 2008). Uma estratégia bem planeada de Gestão de Talento pode possibilitar a superação dos obstáculos das organizações, assim como propulsionar o sucesso empresarial (Rowland, 2011).

Deste modo, conceber e oferecer uma proposta de valor convincente aos colaboradores, planos de carreira personalizados, remunerações altamente competitivas e um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional constituem elementos de uma Gestão de Talento de sucesso (Stahl et al., 2007).

## 2.3 Gestão de Carreiras

Carreira pode ser considerada a sequência de posições, trabalhos, atividades (planeadas ou não), atitudes e comportamentos relacionados com as experiências de trabalho e tarefas, que um indivíduo desempenha ao longo do seu ciclo de vida, envolvendo elementos de progressão, compromisso e desenvolvimento pessoal durante esse período de tempo (Clark, 1992; Hall, 2002; Super & Hall, 1978). Só as experiências de trabalho é que definem uma carreira, todavia as experiências de vida não são insignificantes, uma vez que podem ter um impacto relevante na carreira (Arthur et al., 1989; Arthur & Rousseau, 1996). Estas definições são a perspetiva contemporânea de carreira, visto que no passado baseava-se na premissa de progressão hierárquica formal (Arthur & Rousseau, 1996).

A Gestão de Carreiras consiste no processo dinâmico em que os indivíduos reúnem informações sobre os seus gostos, desgostos, pontos fortes, pontos fracos e sobre o mundo do trabalho, desenvolvem objetivos exequíveis, desenvolvem e implementam estratégias para atingir esses objetivos e procuram obter *feedback*, de forma a potenciar a tomada de decisões (Greenhaus & Callanan, 1994). Acresce que esse processo deve incluir uma etapa de monitorização dos objetivos e estratégias de carreira definidos previamente (Greenhaus et al., 2000). Esta definição não impõe que um indivíduo seja obrigado a ingressar numa organização, de modo a começar a sua Gestão de Carreira, no entanto pressupõe progressão constante, através da definição de objetivos alcançáveis e do seu desenvolvimento profissional e pessoal (Greenhaus & Callanan, 1994).

Mais recentemente, Gestão de Carreiras foi definida como o processo que auxilia a compreender as oportunidades de carreira dos colaboradores de uma organização, assim como a delinear um percurso profissional dentro dessa organização (Kasemsap, 2017).

Sob o ponto de vista do empregador, o objetivo de um programa de Gestão de Carreiras numa organização passa por assegurar a disponibilidade de colaboradores competentes e qualificados para as suas funções (Boase, 1996). A Gestão de Carreiras é vital para que uma organização alcance os seus objetivos estratégicos e para que os seus colaboradores vinculem um sentido de propósito, autoestima e motivação. Caso estas duas necessidades não sejam atendidas, consequências visíveis ocorrerão, como são os exemplos do *turnover* (rotatividade), diminuição do desempenho individual e organizacional e o declínio das competências dos colaboradores (Clark, 1992).

Tradicionalmente, as organizações eram percecionadas como as responsáveis pela Gestão de Carreiras. Entretanto, vários estudos sugerem que devem ser os próprios indivíduos a demonstrar interesse e preocupação pela gestão das suas carreiras (Boase, 1996).

Os colaboradores, os gestores e a organização possuem diferentes papéis que devem desempenhar num sistema de Gestão de Carreiras. Os colaboradores encontram-se encarregues de se autoavaliarem, criarem planos no contexto da sua realidade organizacional e realizarem determinadas atividades de desenvolvimento. Os gestores devem apoiar os colaboradores na compreensão das necessidades e exigências da organização. Por fim, a organização encarrega-se de fornecer os recursos e as estruturas necessárias para ajudar o processo (Gutteridge et al., 1993). Esta pode recorrer a diversas técnicas na sua tarefa de facultar auxílio ao desenvolvimento das carreiras dos seus colaboradores, nomeadamente o aconselhamento, materiais de autodesenvolvimento, *workshops* e programas de avaliação (Stevens, 1990).

Em suma, apesar de as organizações terem uma influência crucial no que toca à Gestão de Carreiras dos seus colaboradores, esta é da total responsabilidade dos indivíduos (Boase, 1996; Stoner & Freeman, 1989).

## **2.4 People Analytics**

A sociedade atual, gradualmente mais digitalizada, possui interesse na vasta quantidade de dados existentes e, conseqüentes, técnicas analíticas (Raguseo, 2018). Compreender e desenvolver os RH das organizações consiste numa parte essencial desta tendência (M. Edwards & K. Edwards, 2016; Sullivan, 2013). Desta forma, emerge o conceito de *People Analytics*, que corresponde a uma parte do *Business Analytics*. A utilização extensiva de dados, a análise estatística e quantitativa, os modelos explicativos e preditivos e a gestão baseada em factos, com o intuito de conduzir ações e decisões, é designada por *Data Analytics* (T. H. Davenport & Harris, 2007). Uma vez que os dados são omnipresentes nas organizações, estes podem auxiliar os colaboradores a tomar decisões ágeis, assertivas e precisas, sendo que a ciência por detrás da *Data Analytics*, sobre pessoas, é denominada *People Analytics* (Bishnoi & Poonam, 2020).

Cornerstone (2018) afirma que a *People Analytics*, também conhecida por *Talent Analytics* ou *Human Resources Analytics*, concerne o método de análise que pode facilitar aos gestores executivos a tomada de decisões acerca dos seus colaboradores ou mão de

obra. Este conceito compreende um conjunto de ferramentas e tecnologias, que vão desde um simples relatório das métricas dos indivíduos à modelação preditiva (L. Bassi, 2011).

*People Analytics* possui o poder de avaliar a relação subjacente entre as práticas de RH e os resultados do desempenho organizacional, relativos à taxa de atrito, taxa de rotatividade, taxa de satisfação dos clientes e lucro. Aplicando as técnicas estatísticas e abordagens experimentais focadas nas métricas de eficácia, eficiência e impacto, as decisões fornecidas pela *People Analytics* são legítimas e fiáveis para o capital humano (Boudreau & Ramstad, 2006; Lawler et al., 2004). *People Analytics* auxilia as organizações a entender as suas mãos de obra de forma holística, isto é, como um todo, porém também como departamentos, equipas de trabalho ou indivíduos, tornando os dados sobre os atributos, comportamentos e desempenhos dos colaboradores mais acessíveis, acionáveis e interpretáveis (Pape, 2016).

A *People Analytics* tem à mão uma variada escolha de tipos de recolha de dados associados a estatísticas da força de trabalho, rácios financeiros relativos a pessoas e produtividade, medição dos valores dos indivíduos, grau de envolvimento dos colaboradores no local de trabalho, medição da eficácia e eficiência dos processos de RH, medição do investimento em iniciativas e programas especiais e, por último, medição de competências (Mayo, 2006).

Com base no modelo dos sete pilares de Isson e Harriot (2016), os objetivos e as práticas mais populares da *People Analytics* consistem na avaliação e desenvolvimento do desempenho, valores vitalícios dos colaboradores, integração, adequação cultural, envolvimento e, ainda, planeamento da força de trabalho. A análise temática de Tursunbayeva et al. (2018) permitiu acrescentar quatro categorias, nomeadamente as colaborações entre funcionários, diversidade e inclusão, riscos pessoais e relações interorganizacionais. O surgimento destas categorias retrata o rápido desenvolvimento e diversificação desta área. Um exemplo pertinente passa pela mudança de ênfase nas práticas de RH focadas nos indivíduos para as suas interações, afiliações, e desempenho enquanto grupos, incluindo o uso de dados nas redes sociais e organizacionais (Tursunbayeva et al., 2018).

Um modelo típico de *People Analytics* é constituído por cinco etapas que auxiliam na construção de uma abordagem analítica de pessoas para qualquer organização (Tursunbayeva et al., 2018). A primeira etapa consiste em rastrear dados, o que inclui a

extração de dados úteis de um certo número de recursos numéricos, textuais, áudio, vídeo ou imagem. Esses dados, que ainda não se encontram tratados, são transformados em informação proveitosa, que será carregada e fundida com outras fontes. Por fim, os dados são armazenados numa base de dados capaz de armazenar grandes quantidades. Esta etapa é também responsável por supervisionar os dados em direto no ambiente contemporâneo. A segunda etapa traduz-se na análise, que engloba utilizar ferramentas de *Business Intelligence* como o *Power BI*, *Tableau*, análise de consultas, análise multidimensional e mineração de dados para analisar grandes quantidades de dados. A terceira etapa é a modelação, que passa por formular um modelo que consiga fazer previsões e otimização através de ferramentas analíticas avançadas. A quarta etapa equivale à decisão, ou seja, tomar uma decisão sobre os modelos existentes ou recentemente desenvolvidos auxilia na tomada de decisões para processos repetitivos. A quinta e última etapa consiste na ação, que é direcionada pela decisão, conforme a organização específica (Tursunbayeva et al., 2018).

Estipular a relação entre o que as pessoas fazem e os resultados organizacionais e, subsequentemente, conceber estratégias assentes nessa informação, é o objetivo primordial da *People Analytics* (Tursunbayeva et al., 2018).

## **2.5 Modelo conceptual de relação entre os conceitos**

### **2.5.1 Relação entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Talento**

Brian Detlor et al. (como citado em Deepti & Bhola, 2021) afirmam que os efeitos da Gestão do Conhecimento organizacional motivam o comportamento da Gestão do Conhecimento individual e, por isso, atuam como mediador entre as principais políticas de Gestão do Conhecimento organizacional e as práticas individuais dos colaboradores. A Gestão do Conhecimento não inclui apenas sistemas de comunicação informática e de informação, mas também o talento organizacional, em forma de inteligência, criatividade e inovação (Deepti & Bhola, 2021).

A Gestão de Competências, a Gestão de Talento, o Desenvolvimento de RH, a Gestão do Conhecimento e outras atividades de GRH consistem em conceitos interrelacionados (Wahjosoedibjo, 2009).

O princípio da Gestão de Talento pode favorecer e aperfeiçoar a Gestão do Conhecimento nas organizações (Whelan & Carcary, 2011). O conhecimento é compreendido como um

ativo organizacional considerável e tem sido percebido como uma das fontes das ferramentas competitivas (Kiessling & Harvey, 2006). A maioria das vantagens competitivas possuem natureza tácita, encontrando-se subentendidas nas ações e experiências das pessoas, o que torna difícil a sua imitação ou mesmo formalização e partilha nas organizações. Consequentemente, àqueles a quem é confiado o processo de Gestão de Talento, é necessário recrutar indivíduos com conhecimentos e experiência tácita, investir vigorosamente na sua formação e desenvolvimento e retê-los na organização (McDonnell et al., 2010).

O *Chartered Institute of Personnel and Development* (como citado em Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013) garante que as organizações encontram-se a reforçar o foco na Gestão de Talento para efeitos de criação, disseminação e retenção de conhecimentos. Por conseguinte, as organizações terão um melhor entendimento acerca da interação entre a Gestão de Talento e a Gestão do Conhecimento, o que as conduzirá a uma Gestão de Talento mais eficaz (Whelan & Carcary, 2011).

### **2.5.2 Relação entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Carreiras**

A Gestão de Carreiras é a responsabilidade pessoal e organizacional pela evolução profissional dos colaboradores, através do aumento das suas bases de conhecimentos e proporcionando-lhes uma progressão dentro da hierarquia das organizações. A mudança na natureza do trabalho, direcionada para o conhecimento, resultou numa transição considerável no desenho das carreiras e na sua gestão dentro das organizações, assim como na evolução de novas abordagens de Gestão de Carreiras, tanto a nível individual como a nível organizacional (Baruch, 2006). Esta alteração na natureza do trabalho pode levar a que a Gestão de Carreiras se torne numa plataforma de RH para a integração e disseminação de conhecimentos, à medida que os colaboradores se movimentam entre empregos, funções e organizações (Iles et al., 2001).

Os colaboradores percebidos como valiosos pela organização são, consequentemente, desenvolvidos mais proativamente por essa organização (Hirsh, 2006). Este processo inclui muitas vezes um papel mais ativo para a organização no planeamento das carreiras desses indivíduos e na facilitação de possíveis mudanças de carreira. Em contrapartida, os trabalhadores da área do conhecimento possuem a responsabilidade primária de desenvolver as suas próprias carreiras (Baruch, 2006). As organizações incentivam os colaboradores a desenvolver as suas carreiras, através de escolhas pessoais, propiciando-

lhes flexibilidade e oportunidades, de modo a aperfeiçoar as capacidades individuais de aprendizagem, com o objetivo de conceber conhecimentos e partilhá-los nas organizações (Gope et al., 2018).

A maioria dos estudiosos acredita que os ajustes de carreira se devem focar em envolver funções de Gestão do Conhecimento e, posteriormente, modificá-las, de forma a preencher as lacunas de conhecimento existentes na organização (El-Farr & Hosseingholizadeh, 2019).

Para além da diversidade de estratégias de Gestão de Carreiras, poderá surgir uma variedade de percursos de carreira a nível individual, ao passo que a Gestão do Conhecimento se torna progressivamente mais relevante para a GRH e, mais especificamente, para a Gestão de Carreiras dos colaboradores (Iles et al., 2001).

### **2.5.3 Relação entre Gestão do Conhecimento e *People Analytics***

*People Analytics* encontra-se associada às práticas de RH, uma vez que permite avaliar a relação entre essas práticas e os resultados de uma organização, relativamente a taxas de atrito, taxas de rotatividade, taxas de satisfação de clientes e lucro (Boudreau & Ramstad, 2006; Lawler et al., 2004). As atividades de GRH estão interligadas à Gestão do Conhecimento (Wahjosoedibjo, 2009). Por conseguinte, torna-se evidente a relação entre a Gestão do Conhecimento e a *People Analytics*.

Apesar das práticas de Gestão do Conhecimento gerarem conhecimento de forma eficiente e eficaz com o auxílio da utilização de técnicas de análise (Shabbir & Gardezi, 2020), existe uma escassez de literatura no que concerne a interrelação direta entre os conceitos de *People Analytics* e Gestão do Conhecimento. Esta realidade poderá ter como principal causa o fator de novidade do termo *People Analytics*, visto que surgiu e ganhou relevância recentemente e encontra-se a ser explorado com mais profundidade.

### **2.5.4 Relação entre Gestão de Talento e Gestão de Carreiras**

A Gestão de Carreiras consiste num dos maiores desafios que a GRH atualmente pode enfrentar, a pretexto das alterações progressivas que decorrem em todo o mundo a nível económico e tecnológico. Estas mudanças têm proporcionado uma crescente complexidade nas carreiras modernas e a Gestão de Talento encontra-se intimamente relacionada com a Gestão de Carreiras (Milhazes et al., 2021).

O desenvolvimento e a gestão da progressão de colaboradores com potencial, a partir de diversas funções, regem o conceito de Gestão de Talento. É da responsabilidade da organização, numa escala global, atrair, selecionar, desenvolver e reter talentos chave, de maneira que estes estejam alinhados com as prioridades da estratégia organizacional (Ribeiro & Gomes, 2017). Esta Gestão de Talento é criticada, uma vez que se torna impossível para algumas organizações tirar proveito dos seus ativos sem se realmente conhecer os colaboradores, bem como as características e especificidades destes. Deste modo, a Gestão de Talento encontra-se diretamente ligada a todas as práticas de GRH, incluindo a Gestão de Carreiras (Collings et al., 2011, 2015; Ribeiro & Gomes, 2016, 2017; Sanchez & Levine, 2012).

### **2.5.5 Relação entre Gestão de Talento e *People Analytics***

Com o desenvolvimento exponencial da tecnologia e a existência de uma enorme quantidade de dados sobre pessoas, tornou-se uma realidade a utilização de ferramentas analíticas nas funções de RH, de modo a aperfeiçoar o desempenho dessas funções, isto é, impulsionar o seu papel nas organizações através da *People Analytics* (Canais, 2016).

*People Analytics* utiliza dados para facultar introspeções à gestão na tomada de decisões, tanto na aquisição, retenção, colocação, promoção e remuneração de talentos, como no planeamento da sucessão e da mão de obra (Walford-Wright & Scott-Jackson, 2018).

Caso a função dos RH siga as tendências da *People Analytics* empregues à Gestão de Talento, as organizações tornar-se-ão mais avançadas e competitivas ao adquirir dados de comparação com ferramentas analíticas e aplicar medidas através de dados preditivos (PriceWaterhouseCoopers, 2015).

A *People Analytics* encontra-se a emergir como uma ferramenta da Gestão de Talento, de modo a oferecer aos gestores de uma organização uma forma de gerir talentos. A utilização de *analytics* moderniza a tomada de decisão tradicional da Gestão de Talento, que se sustenta na experiência, intuição e instinto. Os líderes digitais da atualidade percecionam a tecnologia de modo diferente, ou seja, percecionam-na como algo que lhes possibilita ver através do problema, diretamente para as soluções, e que os dados conseguem auxiliá-los a ser mais eficientes e eficazes (McQuivey, 2013).

### **2.5.6 Relação entre Gestão de Carreiras e *People Analytics***

As organizações que aplicam *analytics* na construção de carreiras começam por um primeiro passo comum, que consiste em utilizar dados de RH para traçar trajetórias que os indivíduos seguiram no passado. Visto que as carreiras convencionais, baseadas num organograma hierárquico, essencialmente desvaneceram, as organizações começam a analisar as variadas formas como os indivíduos têm evoluído, de modo a evidenciar as opções de trajetos disponíveis para os colaboradores. Este mapeamento de carreiras, na sua forma mais elementar, utiliza dados históricos, de forma a exibir o que os colaboradores anteriores de uma certa função fizeram, possibilitando que os indivíduos que se encontram atualmente nessa função visualizem a panóplia de opções plausíveis para os seus próximos passos em termos de mudança de carreira. Noutras situações, as organizações identificam os cargos que sustentaram uma determinada função, de maneira a revelar a diversidade de trajetos que os colaboradores podem seguir, de modo a alcançar a posição que ambicionam. Em todo o caso, a *analytics* está a ser utilizada para descobrir opções, em prol do avanço e do crescimento dos indivíduos, que não são detetadas por organogramas formais, porém revelam-se nas decisões descentralizadas dos colaboradores e dos gestores, construindo carreiras dentro da organização (Bidwell & Stefano, 2019).

### **2.5.7 Modelo conceptual**

Nos conceitos apresentados previamente é possível identificar a premissa que se traduz na necessidade de atrair, gerir, desenvolver e reter os indivíduos (e o conhecimento destes) que possuem valor para a organização (B. Davies & B.J. Davies, 2010; Lewis & Heckman, 2006), de forma a obter os resultados estratégicos esperados, facilitar a tomada de decisões e, conseqüentemente, gerar lucro e benefícios a longo prazo, assim como aumentar a competitividade da organização, com o intuito de prosperar no mercado de trabalho.

A Gestão de Carreiras, a Gestão de Talento e a *People Analytics* encontram-se englobadas na área da GRH e, segundo Wahjosoedibjo (2009), a Gestão do Conhecimento está diretamente interrelacionada com essa área. A Gestão do Conhecimento pode ser favorecida e aperfeiçoada pela Gestão de Talento, ou seja, pela GRH (Whelan & Carcary, 2011). Existe ainda uma relação clara entre Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional (Freire et al., 2012). Deste modo, a relação entre todos estes conceitos é evidente, o que permite assegurar novas oportunidades e, por conseguinte, novos desafios

para as organizações que invistam nestes processos, de forma a auxiliar não só o alcance dos objetivos organizacionais, como também dos objetivos pessoais dos colaboradores, que contribuem para o desenvolvimento destas organizações.

Outro aspeto que se torna essencial destacar acerca destes conceitos consiste num objetivo em comum, que passa por estimular um sentimento de pertença nos indivíduos e promover uma cultura de partilha nas organizações (O’Dell & Grayson, 1998; Tayal et al., 2015). Para tal é necessário existir motivação, autoestima, aumento e aperfeiçoamento das competências, eficiência e eficácia nos desempenhos individuais e organizacionais e, ainda, reconhecimento e desenvolvimento do potencial dos colaboradores que trazem valor para as organizações.

Desta forma, construiu-se um modelo conceptual (Figura 1) com base em palavras-chave presentes nos conceitos desenvolvidos nos subcapítulos anteriores. Os termos escolhidos que se encontram em dois conceitos simultaneamente retratam uma relação entre esses conceitos, uma vez que surgem na teoria de ambos. No centro do modelo apresenta-se a relação predominante, composta por vários termos presentes nos cinco conceitos.

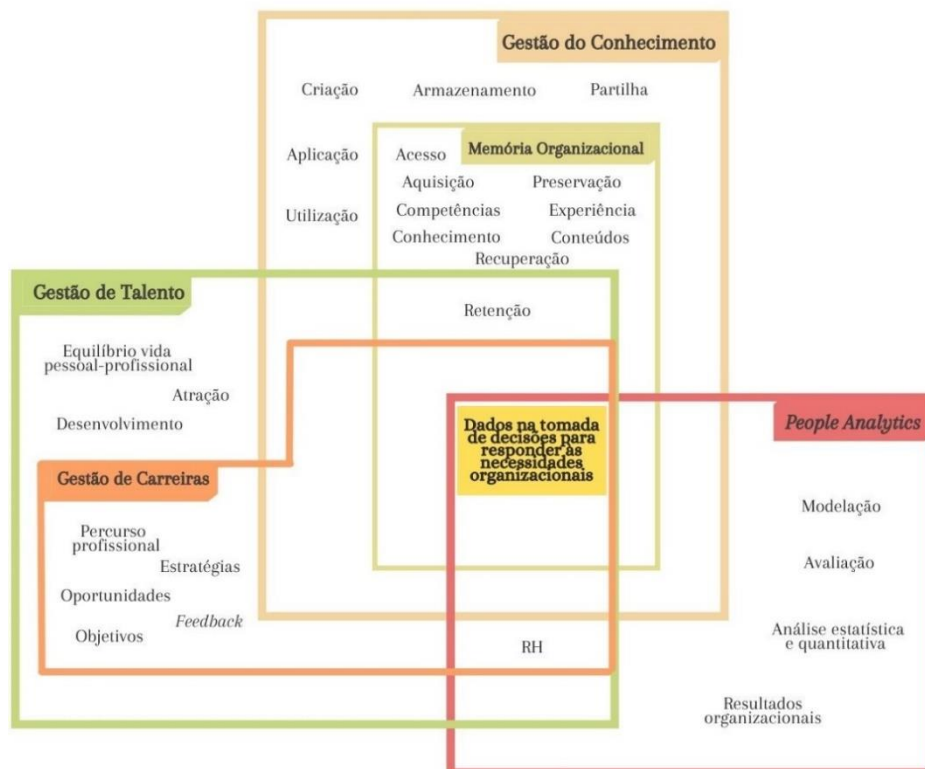


Figura 1 - Modelo conceptual

A base comum para todos estes conceitos é a utilização de dados para facilitar a tomada de decisões, de acordo com as necessidades da organização. Através do conhecimento, dos indivíduos ou da análise estatística e quantitativa, estes cinco conceitos pretendem auxiliar a gestão da organização a tomar decisões consistentemente mais eficazes, sempre com o propósito de responder às necessidades e objetivos organizacionais.

Dado que a Memória Organizacional consiste numa parte substancial da Gestão do Conhecimento (Sudharatna, 2015), os termos partilhados por estes conceitos aparecem na secção da Memória Organizacional, sendo eles "Conhecimento" e "Recuperação". Ambos os conceitos procuram preservar o conhecimento organizacional existente, considerando que o conhecimento se tornou um ativo importante na criação de vantagens competitivas.

O termo "Retenção" surge da relação entre a Memória Organizacional e a Gestão de Talento, visto que ambos procuram reter ativos nas organizações. A única diferença que se verifica é que a Memória Organizacional concentra-se sobretudo no conhecimento (Hatami et al., 2003; Walsh & Ungson, 1991), enquanto a Gestão de Talento concentra-se essencialmente nos indivíduos (B. Davies & B.J. Davies, 2010; Lewis & Heckman, 2006).

A Gestão de Talento, a Gestão de Carreiras e a *People Analytics* partilham o termo "RH", visto que estes conceitos se encontram incorporados na GRH, que destaca os indivíduos de uma organização, fornecendo-lhes as ferramentas e as condições para desenvolverem as suas competências e contribuir para o sucesso da organização.

## **CAPÍTULO III – ABORDAGEM DE INVESTIGAÇÃO**

---

### **3.1 Questão e objetivos de investigação**

Questões de investigação formuladas cuidadosamente, informadas pela teoria existente e uma apreciação prévia das questões teóricas e dos cenários são cruciais para definir o caso de forma concisa e adequada (George & Bennett, 2005; Stake, 1995). Através desta questão, o investigador procura exprimir, da forma mais exata possível, o que pretende saber, elucidar ou compreender melhor (Quivy & Campenhoudt, 1992). Deste modo, a questão de investigação definida para este trabalho consiste em “Como armazenar e extrair dados, de forma a criar uma memória organizacional que avalie talentos em linha com as necessidades de capital intelectual da organização e as carreiras dos colaboradores?”.

A partir desta questão emergiram os outros objetivos de investigação, nomeadamente:

- Conhecer as práticas de armazenamento e extração de dados relativos à Gestão de Carreiras dos colaboradores;
- Comparar as práticas de Gestão de Carreiras identificadas com as práticas organizacionais de Gestão do Conhecimento;
- Comparar as informações recolhidas com o proposto no modelo conceptual desenvolvido;
- Incrementar o modelo conceptual com base nas boas práticas identificadas;
- Identificar boas práticas para elaborar um conjunto de recomendações para uma gestão de dados mais útil, facilitando a tomada de decisões na Gestão de Carreiras.

### **3.2 Metodologia de investigação**

Para este trabalho elegeu-se uma abordagem metodológica qualitativa. Este tipo de abordagem traduz-se numa forma interativa de recolha e análise de dados, com o recurso a diversas fontes, mediante a combinação de métodos que intentam captar a dimensão subjetiva dos fenómenos sociais (E. A. da Silva, 2013).

A metodologia de carácter qualitativo selecionada para responder à questão e aos objetivos de investigação correspondeu ao estudo de caso múltiplo. Numa definição compreensiva de Yin (1984), um estudo de caso é descrito como uma investigação empírica que averigua um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, quando as fronteiras entre fenómeno e contexto não são claramente evidentes, e no qual são utilizadas múltiplas fontes de evidência. O autor afirma que o estudo de caso como uma

estratégia de investigação compreende um “(...) método completamente cercado – com a lógica de plano, incorporando abordagens específicas de recolha e análise de dados.” (Yin, 1994, p. 25).

Esta metodologia de investigação encontra-se presente em inúmeros cenários, incluindo estudos organizacionais e de gestão e na condução de dissertações. A mesma é considerada a estratégia predileta quando as perguntas “Como” e “Porquê” se encontram presentes na questão de investigação, quando o investigador não tem grande controlo sobre os acontecimentos e quando o foco está nos fenómenos contemporâneos dentro do contexto da vida real (Yin, 1994).

O método do estudo de caso possibilita uma investigação que preserva as características holísticas e relevantes dos acontecimentos da vida real. O objetivo do investigador passa por estender e generalizar teorias, ao invés de relatar frequências (Yin, 1994).

A investigação do estudo de caso abrange estudos de casos simples e múltiplos. A escolha de um estudo de caso múltiplo para este trabalho advém da possibilidade de contribuir para a teoria com comparações relevantes entre os diversos casos e/ou com replicação de resultados (Yin, 2009). Examinar inúmeras organizações aumenta a precisão, validade e fiabilidade dos resultados obtidos, capturando a essência holística do assunto estudado (Noor, 2008).

A decisão referente à seleção dos casos a estudar é algo merecedor de reflexão (Crowe et al., 2011). No estudo de caso múltiplo, vários casos são selecionados cautelosamente (Yin, 2009). Os locais escolhidos para o estudo de caso devem autorizar ao investigador o acesso ao grupo de indivíduos, à organização, aos processos ou a algo mais que constitua a unidade de análise escolhida para o estudo. Desta forma, o acesso é considerado central, visto que o investigador necessita de conhecer devidamente os locais do estudo de caso e de trabalhar cooperativamente com eles (Crowe et al., 2011). Os casos selecionados têm não só de ser interessantes, como também hospitaleiros, de modo a que possam ser informativos e responder à questão de investigação (Stake, 1995). Para este estudo foram identificadas inúmeras organizações, tendo três aceite participar na investigação. Uma organização pertence ao setor secundário, especificamente na área industrial, e as outras duas organizações pertencem ao setor terciário, uma na área tecnológica e outra na área financeira.

### **3.3 Técnicas de recolha de informação**

A fim de desenvolver uma compreensão integral do caso, a abordagem do estudo de caso envolve regularmente uma panóplia de fontes de evidência. No estudo de caso múltiplo, a recolha de dados necessita de ser suficientemente flexível, de forma a viabilizar uma descrição pormenorizada de cada caso individual a desenvolver antes de se considerar as semelhanças e os contrastes emergentes nas comparações entre casos (Crowe et al., 2011). Tendo em consideração a metodologia de investigação selecionada e os objetivos definidos, as técnicas de recolha de informação adotadas consistiram nas entrevistas semiestruturadas e na análise documental, visto que num estudo de caso é essencial utilizar “(...) fontes de provas múltiplas e não apenas simples (...)” (Yin, 1994, p. 98). Elaborou-se três guiões de entrevista, direcionados a três profissionais com funções distintas, nomeadamente ao responsável pela Gestão de Carreiras ([Apêndice I](#)), ao responsável pelos RH ([Apêndice II](#)) e ao responsável pelos SI ([Apêndice III](#)). Estes guiões foram construídos tendo por base as palavras-chave do modelo conceptual desenvolvido, apresentado no capítulo I. Através das entrevistas, pretendeu-se corroborar ou refutar as relações entre os conceitos explorados, identificadas na literatura e salientadas no modelo conceptual, assim como identificar práticas de Gestão do Conhecimento e de Gestão de Carreiras. A análise documental foi realizada aos documentos referentes ao processo de Gestão de Carreiras, fornecidos pelas organizações participantes.

Foram entrevistados profissionais com diferentes funções nas organizações, de modo a obter uma visão mais alargada e fidedigna das realidades organizacionais. Salienta-se a relevância de considerar, com antecedência, os prováveis encargos e riscos associados à participação dos indivíduos ou locais que compõem o estudo de caso. O investigador tem a obrigação de refletir acerca das implicações éticas do estudo, como por exemplo o risco de violar inadvertidamente o anonimato ou a confidencialidade, e de garantir que os potenciais indivíduos ou locais participantes recebem as informações necessárias, de modo a optarem conscientemente sobre a participação no estudo (Crowe et al., 2011). Posto isto, todas as organizações tiveram acesso ao formulário de consentimento informado ([Apêndice IV](#)), de forma a se informarem acerca do estudo e dos seus objetivos. Este formulário autoriza a gravação das entrevistas e a partilha dos dados obtidos, somente neste trabalho académico.

### **3.4 Procedimentos de recolha e tratamento de informação**

Os critérios de seleção das organizações participantes tiveram por base um requisito central, particularmente a existência de práticas de Gestão de Carreiras dos colaboradores e de Gestão do Conhecimento organizacional. Existiu a preocupação em conseguir selecionar organizações que apresentassem algum contraste no que concerne ao fenómeno em estudo.

Definidos estes critérios, entrou-se em contacto via *e-mail* com variadas organizações. Derivado deste contacto, aderiram ao estudo três empresas, nomeadamente a BorgWarner, a COCUS e o Banco Y (nome fictício a pedido da organização). Estas organizações foram escolhidas pelo mesmo motivo. Foram contactadas pessoas que trabalham ou trabalharam nestas empresas e feitas algumas questões gerais, de forma a identificar se as organizações adotam práticas de Gestão de Carreiras e de Gestão do Conhecimento. Uma vez identificadas práticas desta natureza, as organizações foram selecionadas para participar nesta investigação.

As entrevistas decorreram durante o mês de maio de 2022. Todas as entrevistas realizaram-se através da plataforma *online* Zoom, havendo duas razões para tal. Primeiro, devido à localização das instalações das organizações, visto que a BorgWarner se situa no distrito de Viana do Castelo, a COCUS no distrito do Porto e o Banco Y no distrito de Lisboa. Segundo, como medida de proteção e prevenção contra a situação pandémica da Covid-19. Foram realizadas um total de quatro entrevistas, uma na BorgWarner, duas na COCUS e uma no Banco Y. Dado que não foi possível realizar as três entrevistas em cada empresa, como previsto, na BorgWarner e no Banco Y foram colocadas as perguntas presentes nos três guiões de entrevista à responsável pela Gestão de Carreiras e à responsável pelos RH, respetivamente. Na COCUS, a responsável pela Gestão de Carreiras respondeu às perguntas do seu guião, enquanto a responsável pelos RH respondeu ao conjunto de perguntas presentes nos guiões do responsável pelos RH e do responsável pelos SI. Desta forma, foi possível recolher toda a informação necessária, apesar das limitações impostas.

Após a recolha dos dados, sucedeu-se a transcrição verbatim de todas as entrevistas, isto é, transcreveu-se fielmente todas as palavras expressas pelos entrevistados. De seguida, utilizou-se o método de análise de conteúdo, de modo a se conseguir analisar cuidadosamente a transcrição das entrevistas, assim como os documentos fornecidos pelas organizações relativamente ao processo de Gestão de Carreiras. Este método foi adotado devido ao facto de facilitar o tratamento de informações e testemunhos, de forma

metódica, que demonstrem um determinado grau de complexidade e de profundidade (Quivy & Campenhoudt, 1992).

### **3.5 Caracterização das organizações participantes**

#### **BorgWarner**

A BorgWarner Inc., em conjunto com as suas filiais consolidadas “*Company*” ou “BorgWarner”, é uma corporação de *Delaware* constituída em 1987. A organização é líder mundial em soluções tecnológicas eficientes e limpas para veículos de combustão, elétricos e híbridos. Os produtos fabricados pela BorgWarner permitem aperfeiçoar o desempenho dos veículos, a eficiência da propulsão, a estabilidade e, ainda, a qualidade do ar. A organização produz e vende estes produtos por todo o mundo, principalmente a fabricantes de equipamento original (OEMs) de veículos ligeiros como automóveis de passageiros, veículos utilitários desportivos, *vans* (carrinhas) e camiões ligeiros. Os seus produtos são também vendidos a OEMs de veículos comerciais como camiões médios, camiões pesados e autocarros, assim como a veículos todo-o-terreno como máquinas agrícolas e de construção e aplicações marítimas. A BorgWarner ainda fabrica e vende os seus produtos a determinados fornecedores de sistemas para veículos de nível um e para o mercado pós-venda de veículos ligeiros, comerciais e todo-o-terreno. A organização opera instalações de fabrico, servindo clientes na Europa, na Ásia e nas Américas, e é um fornecedor de equipamento original a quase todos os maiores OEMs de automóveis no mundo.

A BorgWarner emprega 49 000 colaboradores em todo o mundo, tendo 93 instalações dispersas em 22 países. A sua missão consiste em fornecer soluções de mobilidade inovadoras e sustentáveis para o mercado de veículos. A organização estabeleceu o compromisso de atingir a neutralidade de carbono até 2035.

De modo a concretizar a sua visão de um mundo limpo e energeticamente eficiente, a BorgWarner incorpora as suas crenças em todos os aspetos das suas operações. Estes são valores pelos quais a organização vive, incute nos seus colaboradores e preserva em parceria com todos os seus *stakeholders* (partes interessadas). A organização encontra-se empenhada em promover e nutrir um ambiente inclusivo e diversificado, honrando a integridade, lutando pela excelência, comprometendo-se com a sua responsabilidade pelo ambiente e pelas suas comunidades, e construindo sobre o poder da colaboração. De forma a que a organização sustente e cresça o seu negócio, é imprescindível que contrate,

mantenha e desenvolva uma equipa de gestão e uma mão de obra altamente qualificada e diversificada por todo o mundo. A BorgWarner acredita que a experiência, o conhecimento da indústria e as competências dos seus colaboradores beneficiam consideravelmente as suas operações e o seu desempenho.

Em 2020, com a aquisição da Delphi Technologies, a BorgWarner acrescentou eletrónica de potência líder na indústria, *software*, capacidades de calibração e escala às suas ofertas.

## **COCUS**

COCUS surgiu do nome “*Company for Customers*” e encontra-se a atuar na interseção crítica das áreas de Tecnologias da Informação (TI) e negócio. A organização desenvolve soluções personalizadas, com foco na “*Internet of Things*” (Internet das Coisas), *Blockchain*, *Data Analytics* e Segurança da Informação. Desenvolve e implementa soluções informáticas inovadoras, localmente, internacionalmente e independentes da indústria. A sua paixão consiste em projetos digitais e *softwares* personalizados, dando sempre valor à escalabilidade e à qualidade desde há 20 anos.

A COCUS resolve problemas referentes à digitalização, através da inovação e do apoio fornecido aos seus clientes. Como prestadora de serviços de TI de longa data, combina o pragmatismo, a criatividade e a flexibilidade com a agilidade de uma empresa de média dimensão para o sucesso dos seus clientes.

A sua equipa internacional constituída por mais de 200 colaboradores, com 19 nacionalidades, em Portugal e na Alemanha, atingiu o marco de mais de 600 projetos bem sucedidos. Os valores embutidos da organização consistem na flexibilidade, na individualidade e na criatividade. As soluções da COCUS são orientadas para o futuro e, visto que o futuro é imprevisível, essas soluções têm de ser flexíveis e adaptáveis. Tendo em conta que cada cliente possui diferentes necessidades, a organização considera fundamental apresentar soluções individuais e personalizadas. Por fim, a COCUS investe em pessoas que tragam ideias criativas e inovadoras, de modo a impulsionar o seu desenvolvimento e a sua posição no mercado de trabalho.

A COCUS possui uma panóplia de serviços de TI, nomeadamente, Negócios Digitais e Serviços; *Interface* do Utilizador e Experiência do Utilizador; Desenvolvimento de *Software* e Dev Ops; Serviço Gerido e *Outtasking*; Testes de *Software* e Garantia de

Qualidade; Bases de Dados e Monitorização; Engenharia e Integração de Sistemas; Operação, Manutenção e Suporte.

### **Banco Y**

Num mundo global e sofisticado, as oportunidades de investimento encontram-se progressivamente mais complexas, exigindo uma maior especialização e acompanhamento que não se conformam com uma oferta padronizada. O Banco Y possibilita a oferta de produtos com maior complexidade e valor acrescentado a um conjunto de clientes mais reduzido e específico. Esta organização assegura aos seus clientes, de modo eficiente, as operações do dia a dia e a realização de operações mais sofisticadas, que não são estandardizadas. O Banco Y investe na flexibilidade, na especialização e na qualificação dos seus interlocutores.

A missão do Banco Y consiste em ser reconhecido como a instituição financeira que satisfaz melhor as necessidades dos seus clientes (particulares, empresas ou institucionais), em todos os produtos financeiros que se afastam do relacionamento bancário de rotina, e requerem maior envolvimento, propondo soluções que a banca tradicional, que possui uma oferta mais padronizada, não se encontra vocacionada para oferecer às pessoas.

Os princípios e valores do Banco Y traduzem-se nos seus clientes, uma vez que clientes satisfeitos impulsionam o sucesso da organização; nos seus RH, porque são necessários os melhores colaboradores para satisfazer as necessidades dos clientes; nos seus acionistas, visto que estes privilegiam a solidez e a segurança na gestão das suas empresas e instituições; no relacionamento com os seus clientes, de forma a respeitar a confidencialidade e a independência dos mesmos; na ética, dado que a organização considera imprescindível que não ocorra a quebra do sentido ético com os seus clientes, os seus colegas e mesmo com os seus concorrentes; e na inovação, já que se traduz num ativo determinante para antecipar as necessidades e as soluções para os problemas dos seus clientes.

O Banco Y tem sido reconhecido publicamente em diversas áreas da atividade financeira por entidades independentes nacionais e internacionais. Em 2022, já ganhou os prémios “*BEST PERFORMANCE PORTUGAL 2022*”, “*BEST DISTRIBUTOR PORTUGAL 2022*” e “*INVEST AR PPR Portugal 2022*”.

A organização presta serviços a diferentes entidades, particularmente às empresas, aos institucionais e aos particulares. Relativamente às empresas, o Banco Y dispõe dos serviços de crédito especializado, cobertura e gestão de risco e *corporate finance*. No que concerne aos institucionais, a organização possui serviços de intermediação financeira, cobertura e gestão de risco, gestão de ativos e custódia institucional. A respeito dos particulares, o Banco Y é especializado na gestão de poupanças e investimentos dos seus clientes, oferecendo um conjunto global e diversificado de produtos e serviços. Por último, dispõe ainda do serviço *Private Banking*, que se dirige a particulares e empresas com um património financeiro superior a 100 000 €. Este serviço proporciona uma elevada personalização na negociação de produtos que, em muitos casos, não estão disponíveis para montantes de investimento inferiores.

Na tabela seguinte (Tabela 1), apresentam-se as informações mais caracterizadoras das organizações participantes, com o intuito de compará-las.

Tabela 1 - Informações comparativas das organizações participantes

	BorgWarner	COCUS	Banco Y
Localização (estabelecimento contactado)	Viana do Castelo	Porto	Lisboa
Setor de atividade	Secundário	Terciário	Terciário
Área de atuação	Industrial	Tecnológica	Financeira
Número de países onde atua	22	2	1
Princípios e valores	Inclusão; integridade; excelência; responsabilidade; colaboração	Flexibilidade; individualidade; criatividade	Clientes; RH; acionistas; relacionamento; ética; inovação
Produtos/Serviços	Soluções tecnológicas eficientes e limpas para veículos de combustão, elétricos e híbridos que permitem aperfeiçoar o desempenho dos veículos, a eficiência da propulsão, a estabilidade e a qualidade do ar	Negócios digitais e serviços; <i>interface</i> do utilizador e experiência do utilizador; desenvolvimento de <i>software</i> e dev ops; serviço gerido e <i>outtasking</i> ; testes de <i>software</i> e garantia de qualidade; bases de dados e monitorização; engenharia e integração de sistemas; operação, manutenção e suporte	Crédito especializado; cobertura e gestão de risco; <i>corporate finance</i> ; intermediação financeira; gestão de ativos; custódia institucional; gestão de poupanças e investimentos; <i>Private Banking</i>

## **CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

---

Os resultados provenientes dos estudos de caso podem ter implicações no desenvolvimento teórico. Estes podem, em certas situações, permitir uma generalização teórica para além dos casos particulares estudados (George & Bennett, 2005).

Num estudo de caso múltiplo, os investigadores podem optar por exibir os resultados de cada caso separadamente, antes de se ligarem os diversos casos (Crowe et al., 2011). Posto isto, os resultados de cada caso serão apresentados separadamente e, posteriormente, analisados. É ainda exibida uma tabela-resumo dos casos no final de cada uma das secções. Os resultados são discutidos no capítulo V.

#### **4.1 Gestão de Carreiras**

Na BorgWarner, a Gestão de Carreiras é gerida quer a nível local quer a nível global. A organização possui um modelo de gestão e, desta forma, a equipa de RH é responsável por gerir e dar suporte na Gestão de Carreiras dos seus colaboradores. As pessoas identificadas a nível local com potencial de desenvolvimento são referenciadas à equipa global e analisadas, posteriormente, em fóruns internacionais, onde ocorre a identificação de colaboradores com capacidade para evoluir na organização. No entanto, a abordagem da BorgWarner neste âmbito consiste em determinar que a responsabilidade pelo desenvolvimento das carreiras é, em primeiro lugar, dos próprios colaboradores. Estes têm de encarar a sua carreira de forma proativa, identificando onde querem chegar e como vão chegar. O *Manager*, assim como a organização, é responsável por facilitar o processo de desenvolvimento de carreira. A BorgWarner cria assim oportunidades de desenvolvimento para que os seus colaboradores cresçam do ponto de vista profissional.

Na COCUS, o processo de Gestão de Carreiras inicia-se com a identificação do perfil do indivíduo, isto é, qual o seu nível de competências, quer sejam *hard* ou *soft*. Após essa identificação, é possível aferir o seu potencial, ou seja, se poderá ocupar outro cargo que esteja em aberto no momento ou, mediante as suas responsabilidades e competências atuais, se seria adequado para assumir determinada carreira. Por outro lado, o colaborador tem a liberdade de fazer uma candidatura interna, caso verifique que possui as competências necessárias e o desejo de desempenhar as funções alocadas ao cargo a que se candidata. A organização terá em consideração a proatividade e a determinação do colaborador quando analisar a candidatura. Desta forma, uma mudança na carreira de um colaborador pode ocorrer derivada da identificação do seu potencial por parte da COCUS ou por iniciativa do próprio colaborador.

No Banco Y, a Gestão de Carreiras assenta essencialmente num plano de carreiras, onde se encontram definidas as categorias profissionais e as funções existentes atualmente nas diferentes unidades de estrutura do Banco, de forma escalonada. Para cada função existe um descritivo de função associado, que enumera as responsabilidades e as atividades da função, assim como as competências pessoais e comportamentais exigidas e os requisitos mínimos para essa função.

O processo de Gestão de Carreiras ocorre em cada organização de forma particular, no entanto existem elementos comuns nas três empresas. O primeiro consiste no facto de auxiliarem os colaboradores a identificar os próximos passos a tomar, de forma a progredirem na carreira. O segundo passa pela responsabilidade de Gestão de Carreiras recair também sobre os colaboradores, apesar de as organizações facilitarem este processo, fornecendo toda a ajuda necessária. Por fim, todas as empresas identificam o potencial dos seus colaboradores, de modo a conceber um plano de carreiras adequado a cada um.

A tabela seguinte (Tabela 2) exhibe o resumo dos resultados referentes ao processo de Gestão de Carreiras nas organizações em estudo.

*Tabela 2 - Tabela-resumo dos resultados relativos à Gestão de Carreiras*

	BorgWarner	COCUS	Banco Y
Identificação do potencial dos colaboradores	✓	✓	✓
Colaboradores possuem responsabilidade na gestão das suas carreiras	✓	✓	✓
Plano de carreiras	✓	✓	✓
Organização auxilia os colaboradores no processo de Gestão de Carreiras	✓	✓	✓

#### **4.1.1 Ações e oportunidades fornecidas pela organização para a promoção do desenvolvimento dos colaboradores**

A BorgWarner percebe que os colaboradores são a chave do sucesso de uma organização e que se não os desenvolverem e não investirem no seu desenvolvimento, a qualidade com que o trabalho é entregue vai estar comprometida, uma vez que são as pessoas que produzem, desenvolvem e resolvem problemas. A organização percebe o desenvolvimento como uma responsabilidade, mais do que uma obrigatoriedade. Neste sentido, a empresa concebe planos de formação, faz *follow-ups* muito regulares acerca das horas de formação que os colaboradores estão a ter, assim como avaliações da

qualidade das formações e planos muito próximos do desenvolvimento das pessoas. Na BorgWarner trabalha-se numa cultura da formação, sensibilizando para a sua importância e promovendo-a aos colaboradores como um benefício. De acordo com a filosofia da organização, cada colaborador é o principal responsável pelo seu desenvolvimento, portanto é vital que tenha sentido crítico para se avaliar e reconhecer os aspetos do seu trabalho que poderão ser melhorados. O que os colaboradores puderem fazer por iniciativa própria, devem fazê-lo. Se necessitarem do apoio da organização, por exemplo, em termos financeiros ou de autorização, esta fará os possíveis para ajudar. A BorgWarner visualiza o desenvolvimento como mais que fornecer formação, ou seja, criar oportunidades, como a aprendizagem experiencial, para que os seus colaboradores possam trabalhar competências que, provavelmente, não poderiam sem o seu apoio. As pessoas têm de compreender que a organização também tem necessidades, por isso é fundamental existir flexibilidade em ambas as partes. Desta forma, para a organização, mais do que cumprir requisitos legais, é imprescindível alinhar as necessidades organizacionais com as necessidades e interesses dos colaboradores.

A COCUS adota inúmeras ações para a promoção do desenvolvimento dos colaboradores, nomeadamente, ações de formação; *workshops*; *meetups*; comunidades internas na organização; e *Info-Breaks*, de quinze em quinze dias, onde ocorre transferência de conhecimento entre colegas, de modo a que possam sentir-se mais robustos e aceitar outros desafios. São ainda disponibilizados outros momentos de aprendizagem, como miniprojectos e ações de voluntariado, para que os colaboradores tenham oportunidade de desenvolver competências *hard* e *soft* relevantes para o desempenho das suas funções. Salienta-se que a COCUS promove a conversa entre colaboradores e os seus *Managers*, de forma a negociarem os planos de aprendizagem e formação. É do total interesse da organização alinhar as suas necessidades com as necessidades dos colaboradores.

No caso do Banco Y, as ações para a promoção do desenvolvimento dos colaboradores consistem em formações, tanto a nível de competências comportamentais como de outras competências essenciais para o desempenho das funções. No entanto, os colaboradores têm a possibilidade de sugerir outras formações ou cursos académicos, como pós-graduações, à organização. O Banco, juntamente com os responsáveis dos colaboradores que possuem mais conhecimento da área e das funções que os colaboradores desempenham, avalia se a formação é pertinente e oportuna naquele momento. Quando é aceite, o Banco Y comparticipa a formação ou o curso. Existem formações obrigatórias

para todos os colaboradores, particularmente sobre cibersegurança, RGPD e código de ética e conduta. Algumas destas são realizadas via *e-learning* quando um colaborador entra na organização. O Banco, tal como o colaborador, também sugere certas formações, principalmente através dos responsáveis dos colaboradores, de modo a promover uma evolução profissional às suas pessoas.

No que se refere às ações e oportunidades fornecidas pelas organizações para a promoção do desenvolvimento dos colaboradores, o ponto comum entre as três empresas foi as formações. Isto deve-se não só ao requisito legal de 40 horas anuais existente em Portugal, mas também porque as organizações acreditam que a formação possibilita, em muitos casos, alinhar as necessidades organizacionais com as necessidades e interesses dos colaboradores a respeito da evolução e do desenvolvimento. A BorgWarner e a COCUS não adotam formações obrigatórias, havendo sempre conversas entre os colaboradores e as chefias, de forma a negociar as formações anuais. Em contrapartida, no Banco Y existem formações obrigatórias acerca de cibersegurança, RGPD e código de ética e conduta, apesar de os colaboradores e a organização também poderem sugerir formações facultativas.

A tabela seguinte (Tabela 3) apresenta o resumo dos resultados referentes às ações e oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores nas organizações em estudo, mencionadas acima.

*Tabela 3 - Tabela-resumo dos resultados relativos às ações e oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores*

	BorgWarner	COCUS	Banco Y
Formações	✓	✓	✓
Planos de desenvolvimento	✓	-	-
<i>Workshops</i>	-	✓	-
<i>Meetups</i>	-	✓	-
Comunidades internas	-	✓	-
<i>Info-Breaks</i>	-	✓	-
Miniprojetos	-	✓	-
Voluntariado	-	✓	-
Cursos académicos	-	-	✓

#### **4.1.2 Alinhamento de objetivos/resultados individuais e organizacionais**

Na BorgWarner são definidos objetivos a nível internacional pela equipa global, isto é, objetivos gerais para a organização. Posteriormente, definem-se objetivos para as unidades de negócio existentes que estão alinhados com os objetivos gerais. A nível de fábrica (filial) são também definidos objetivos específicos que se encontram em alinhamento com os objetivos das unidades de negócio e da organização. Mediante o tamanho da fábrica, o número de colaboradores e o tipo de clientes, são definidos esses objetivos localmente pela equipa global. Por fim, os objetivos individuais dos colaboradores são definidos, tendo em consideração os objetivos da fábrica. Cada *Manager* tem conhecimento dos objetivos da fábrica e do seu departamento e transmite-os à sua equipa, de forma a acordar com cada indivíduo o contributo que o mesmo terá de prestar para ajudar no alcance desses objetivos. Portanto, é na definição destes objetivos técnicos individuais que se faz o alinhamento com os objetivos da fábrica, da unidade de negócio e da BorgWarner como um todo.

Na COCUS existe um bónus anual relativo ao cumprimento dos objetivos pessoais de cada colaborador. É feita uma correlação direta entre um pagamento monetário e o atingimento dos objetivos individuais e organizacionais. Todos os anos são partilhados os objetivos da COCUS em termos de crescimento, lucro, novos clientes e muito mais. Os objetivos são definidos para o ano inteiro e vão sendo monitorizados ao longo desse ano. No que toca aos objetivos dos colaboradores, estes são definidos de acordo com os objetivos da organização e também vão sendo monitorizados ao longo do ano pelos *Managers*, de modo a perceber se foram atingidos ou não.

No Banco Y, através de um sistema de objetivos ou de resultados, procura-se convergir os objetivos individuais e coletivos (equipas) para os objetivos da organização. Nesse sentido, ocorre um alinhamento entre todos estes objetivos e, conseqüentemente, os resultados individuais e organizacionais, visto que se encontram dependentes uns dos outros. O Banco percebe este alinhamento entre colaboradores, entre equipas e entre equipas e a organização como imprescindível, dado que não é “saudável” nem produtivo para a empresa caso isso não aconteça.

Relativamente aos objetivos e resultados individuais e organizacionais, as três organizações afirmam existir um alinhamento, uma vez que se torna imprescindível para

manter os colaboradores a trabalhar em sincronia em direção aos objetivos gerais das empresas e, deste modo, alcançar um crescimento em ambas as partes.

A tabela seguinte (Tabela 4) exhibe o resumo dos resultados referentes aos objetivos/resultados individuais e organizacionais nas empresas em estudo.

Tabela 4 - Tabela-resumo dos resultados relativos aos objetivos/resultados individuais e organizacionais

	BorgWarner	COCUS	Banco Y
Alinhamento entre todos os objetivos definidos	✓	✓	✓
Bónus financeiro anual de cumprimento de objetivos	-	✓	-
Sistema de objetivos/resultados	-	-	✓

### 4.1.3 *Feedback* fornecido aos colaboradores

A BorgWarner proporciona vários momentos formais de *feedback* aos seus colaboradores durante o ano. Uma vez por ano é realizada a conversa de desenvolvimento entre o colaborador e a pessoa de RH que acompanha a sua equipa. Relativamente ao processo de avaliação de desempenho, os *Managers* agendam três momentos de conversa por ano com os colaboradores. O primeiro no início do ano quando se definem os objetivos, o segundo a meio do ano para fazer um *follow-up* do 1º semestre e o terceiro no final do ano quando ocorre a revisão anual. Estes são os momentos formais disponibilizados pela organização que permitem fornecer *feedback* sobre as carreiras. No entanto, a cultura da BorgWarner é muito informal e tem uma estrutura muito plana, ou seja, existe um contacto próximo com a liderança. A qualquer momento, os colaboradores podem solicitar uma conversa com o seu *Manager* ou diretor de departamento para exprimir as suas preocupações ou pedir *feedback*. A organização tem esta abertura. Existe uma flexibilidade enorme devido a esta abordagem por parte da liderança e à cultura da empresa.

Na COCUS existem regularmente sessões de *feedback one on one*, ou seja, com cada colaborador individualmente. Estas sessões podem decorrer de três maneiras, semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente. Apesar da recomendação da organização para haver *feedback* todas as semanas, existe uma conversa com o colaborador onde acordam o agendamento das sessões. O *feedback* tem de ocorrer, no entanto não está formalizado, isto é, não é obrigatório ser de determinada forma. Desde que não ultrapasse um mês, o colaborador pode negociar com o seu *Manager* as datas das

sessões. Ainda é utilizado na organização o *feedback* 360, durante o processo de avaliação de desempenho, que engloba a participação dos pares, dos subordinados, dos clientes, dos *Managers* e dos próprios colaboradores. Este *feedback* 360 é composto por guíões para a *performance*, contendo aquilo que é esperado dos colaboradores a nível de comportamentos e competências.

No Banco Y, o principal momento de fornecimento de *feedback* ocorre na fase da avaliação de desempenho, onde é comunicado não só o desempenho do colaborador, mas também a fase da carreira em que se encontra, quais são os objetivos no horizonte temporal de um ano e a forma como pode progredir na carreira. Os colaboradores podem ter ainda conversas informais com o seu responsável ou o responsável dos RH acerca do plano de carreiras, particularmente a fase da carreira em que se encontram e qual a perspetiva de evolução em termos de funções e de tempo. Por último, um momento não premeditado de *feedback* é quando um colaborador é promovido, seja devido a uma saída dentro de um departamento, em que é necessário substituir-se esse colaborador, ou porque é preciso reforçar um departamento. Nestes casos, o Banco opta por priorizar os recursos internos que possui, sendo uma oportunidade de progressão de carreira para os seus colaboradores.

O momento comum em que as organizações fornecem *feedback* sobre as carreiras aos seus colaboradores é durante o processo de avaliação de desempenho. Neste *feedback* partilha-se o desempenho do colaborador, os objetivos para próximo ano e o modo como este pode progredir na carreira. Todavia, nas três empresas existe abertura suficiente na comunicação para os colaboradores terem conversas informais com as chefias, de modo a discutir assuntos relacionados com as suas carreiras.

A tabela seguinte (Tabela 5) apresenta o resumo dos resultados referentes ao *feedback* fornecido aos colaboradores nas organizações em estudo.

*Tabela 5 - Tabela-resumo dos resultados relativos ao feedback*

	BorgWarner	COCUS	Banco Y
Conversas de desenvolvimento com cada colaborador (formais)	✓	✓	-
Conversas informais	✓	✓	✓
Durante a avaliação de desempenho	✓	✓	✓
Quando um colaborador é promovido	-	-	✓

## 4.2 Dados no processo de Gestão de Carreiras

Na BorgWarner são utilizados variados dados no processo de Gestão de Carreiras. Relativamente aos dados sobre o colaborador, estes são registados num sistema informático e, dentro desse sistema, existe o que a organização chama de *Talent Card*. Aí encontram-se os dados do colaborador, nomeadamente, a sua formação, quer académica quer profissional, os seus objetivos e interesses de carreira, assim como a sua disponibilidade para realocação. O mesmo sistema é utilizado para a avaliação de desempenho, que está interligada com a Gestão de Carreiras. Nessa avaliação define-se objetivos técnicos e de desenvolvimento, que o colaborador se compromete a cumprir até ao final do ano, e também oportunidades de desenvolvimento, por exemplo, formações que o colaborador queira fazer para melhorar competências pouco desenvolvidas. Todos estes dados são utilizados na Gestão de Carreiras da BorgWarner. No que toca aos dados utilizados especificamente para conceber ações para a progressão dos colaboradores, a organização tem em consideração os requisitos legais, os requisitos da sua certificação (ATF) e os requisitos de clientes. A organização tem a obrigação de considerar estes dados, visto que há requisitos a cumprir. Por outro lado, quando não existem requisitos, a empresa usa os dados extraídos das conversas de desenvolvimento e os dados que se encontram na plataforma de Gestão de Carreiras, o *Spark Performance*, alguns desses inseridos pelos próprios colaboradores. Existem três níveis de acesso a todos estes dados mencionados. O colaborador consegue aceder a todos os dados sobre si que estão inseridos no sistema, dados genéricos como a morada e os contactos de emergência. Tem acesso ainda aos dados acerca das suas formações, interesses de carreira e disponibilidade para realocação. Os RH têm acesso a estes dados, enquanto os *Managers* só conseguem aceder aos dados dos colaboradores que não são confidenciais. No que se refere à Gestão de Carreiras, os RH e os *Managers* podem aceder a um extra, os *Talent Reviews*, onde se encontra informação sobre as pessoas identificadas como talentosas, o que essas pessoas necessitam de trabalhar em termos de competências para chegar a determinada função e o seu plano de desenvolvimento. Os colaboradores não têm acesso a esta informação devido à questão da gestão de expectativas. No entanto, quando ocorrem as conversas de desenvolvimento, os colaboradores têm acesso a toda a informação partilhada e discutida, incluindo as suas opções estratégicas de progressão na carreira.

A COCUS dispõe de um conjunto de dados que utiliza para o processo de Gestão de Carreiras, nomeadamente, o cargo para o qual o colaborador foi contratado, as suas

competências *hard* e *soft*, o seu potencial, as suas formações, os seus desejos de progressão na carreira e as possibilidades existentes na organização. Usufrui também dos dados genéricos acerca dos colaboradores, como a idade, a formação académica e outros cursos que tenha finalizado no passado. Quando a COCUS concebe ações de desenvolvimento para os seus colaboradores tende a aproveitar os dados relativos à avaliação de desempenho, o que inclui objetivos atingidos, *feedback* 360, formação e o cumprimento da mesma. Tem em conta também o descritivo da função, de modo a auxiliar a identificação de ações pertinentes para melhorar o desempenho do colaborador nessa função. Os colaboradores têm acesso aos dados que forneceram quando entraram na organização, dados genéricos sobre si, assim como ao mapeamento da sua formação e às opções estratégicas de progressão na carreira.

O Banco Y, no processo de Gestão de Carreiras, considera diversos dados, particularmente, os recursos internos existentes, a disponibilidade de cada função, as formações e as competências dos colaboradores e, ainda, todos os dados recolhidos durante o processo de avaliação de desempenho. Toda a informação presente nos descritivos de funções, como os requisitos mínimos, as responsabilidades e as atividades, é também utilizada na Gestão de Carreiras. Na conceção de ações para a promoção do desenvolvimento dos colaboradores, a organização conta com o auxílio dos dados referentes à função desempenhada pelo colaborador, ao departamento onde está inserido, às formações que já realizou e, ainda, se essas formações se encontram atualizadas. O colaborador possui acesso ao descritivo da sua função, onde se encontra toda a informação acerca da função, e ao plano de carreiras, que é disponibilizado a todos os colaboradores do Banco. Sempre que existe uma atualização desse plano, a organização comunica aos colaboradores através da sua aplicação interna.

No que concerne aos dados em comum alusivos à Gestão de Carreiras, as três organizações utilizam as formações académicas e profissionais dos colaboradores, assim como as suas competências. A BorgWarner e a COCUS usufruem dos dados relativos aos interesses dos colaboradores para progressão na carreira, enquanto a BorgWarner e o Banco Y usam os dados referentes ao processo de avaliação de desempenho. Na conceção de ações e oportunidades para a promoção do desenvolvimento dos colaboradores, as três organizações dispõem dos dados alusivos às funções e às formações das pessoas. A BorgWarner e a COCUS utilizam ainda os objetivos e o *feedback* fornecido aos colaboradores. Os colaboradores têm acesso, nas três empresas, aos seus dados genéricos,

como a morada e os contactos, às formações e às opções estratégicas de progressão na carreira.

As tabelas seguintes (Tabela 6 e Tabela 7) exibem o resumo dos resultados referentes aos dados no processo de Gestão de Carreiras nas organizações em estudo, mencionados acima.

Tabela 6 - Tabela-resumo dos resultados relativos aos dados na Gestão de Carreiras

		BorgWarner	COCUS	Banco Y
Dados relativos aos colaboradores e às suas carreiras utilizados no processo de Gestão de Carreiras	Formações	✓	✓	✓
	Competências	✓	✓	✓
	Interesses de carreira	✓	✓	-
	Dados genéricos dos colaboradores	-	✓	-
	Objetivos de carreira	✓	-	-
	Disponibilidade para realocação	✓	-	-
	Cargo do colaborador	-	✓	✓
	Potencial do colaborador	-	✓	-
	Possibilidades de progressão na organização	-	✓	-
	Recursos internos	-	-	✓
	Disponibilidade da função	-	-	✓
	Outros dados do descritivo de função	-	-	✓
	Outros dados da avaliação de desempenho	✓	-	✓
Dados utilizados na conceção de ações e oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores	Formações	-	✓	✓
	<i>Feedback</i>	✓	✓	-
	Objetivos	✓	✓	-
	Requisitos legais	✓	-	-
	Requisitos de clientes	✓	-	-
	Requisitos da sua certificação	✓	-	-
	Função do colaborador	-	✓	✓
	Departamento do colaborador	-	-	✓
	Outros dados da avaliação de desempenho	-	✓	-

Tabela 7 - Tabela-resumo dos resultados relativos aos dados na Gestão de Carreiras (continuação)

		BorgWarner	COCUS	Banco Y
Dados a que os colaboradores têm acesso	Dados genéricos dos colaboradores	✓	✓	✓
	Formações	✓	✓	✓
	Opções estratégicas de progressão na carreira	✓	✓	✓
	Interesses de carreira	✓	-	-
	Disponibilidade para realocação	✓	-	-
	Conversas de desenvolvimento	✓	-	-
	Descritivo de função	-	-	✓
	Outros dados do plano de carreira	-	-	✓

#### 4.2.1 Práticas de armazenamento de dados

A BorgWarner usufrui de um sistema a nível internacional, utilizado em todas as fábricas, designado *Workday*. Este sistema é orientado para a GRH e permite ter acesso a plataformas integradas, sendo possível aceder aos dados gerais dos colaboradores, à compensação, à formação, aos objetivos de carreira e à avaliação de desempenho. Para efeitos de Gestão de Carreiras, dentro do *Workday*, a organização utiliza o *Spark Performance* para o processo de avaliação de desempenho e o *Spark Learning*, que consiste numa plataforma de formação *online*. O *Workday* tem a vantagem de permitir armazenar, para além de todos os dados mencionados anteriormente, as competências e algumas experiências dos colaboradores, assim como a progressão nas suas carreiras. Especificamente, os dados sobre as competências e as opções estratégicas de carreira, derivadas das conversas com os *Managers*, são armazenados no *Spark Performance*. No que toca às ações de desenvolvimento, regista-se as formações realizadas pelos colaboradores no *Workday* e noutra *software* designado Primavera, de modo a preservar informações específicas sobre essas formações, que o *software Workday* não permite. As oportunidades experienciais que a BorgWarner fornece não são armazenadas. Os colaboradores podem, no entanto, registar marcos importantes nas suas carreiras, como a participação num projeto importante, no *Spark Performance*. Estas informações ficam registadas em históricos, que podem ser acedidos posteriormente. Existem determinados momentos onde ocorre armazenamento de dados relativos à Gestão de Carreiras, nomeadamente, na entrada de novos colaboradores; na mudança de função ou carreira; na avaliação de desempenho; e sempre que houver alterações relativamente às

informações dos colaboradores. As únicas pessoas que têm acesso a este processo de armazenamento são os RH, visto que se está a lidar com informação confidencial e sensível.

Na COCUS existem fichas individuais armazenadas para cada colaborador, documentos *Word* numa *intranet* da organização, dispersos em várias pastas. Os dados referentes às carreiras dos colaboradores encontram-se nesses documentos. O armazenamento de informação é realizado também numa ferramenta designada *SageHR*, onde é possível visualizar a progressão das carreiras dos colaboradores, os seus dados pessoais, como moradas e contactos, determinados documentos que possam ser necessários, as formações que realizaram e as que podem vir a realizar, os seus objetivos de carreira, o *feedback 360* e as funções que desempenham atualmente. Neste *software* são ainda armazenadas as ações e iniciativas de desenvolvimento em que os colaboradores participaram. As formações são também registadas na *intranet*, mais especificamente, em documentos *Excel*. No entanto, as competências que advêm das formações não são registadas. A organização salienta que se torna difícil chegar à experiência dos colaboradores e, por essa razão, muita desta experiência não fica registada. Os momentos associados ao armazenamento de dados referentes à Gestão de Carreiras são aquando da entrada de novos colaboradores na organização; na conceção dos planos de carreira, no final de cada ano; e sempre que existam mudanças nas informações dos colaboradores, como a alteração da morada de residência ou a realização de um determinado curso. Os RH são as únicas pessoas que possuem acesso a todo o processo de armazenamento e a todos os dados, enquanto os *Managers* só conseguem aceder a certos dados específicos, como a data em que os colaboradores foram contratados pela organização e as suas formações.

O Banco Y beneficia de dois sistemas informáticos para armazenar os dados relativos à Gestão de Carreiras dos seus colaboradores. Utiliza o *Sage X3 People* para registar as informações de cada colaborador, como a sua categoria profissional e as suas habilitações académicas, as suas formações e a sua progressão na carreira. A organização usufrui ainda do sistema denominado por *pedidos/AllEmployees*, uma aplicação interna que armazena o plano de carreiras e os acessos de cada colaborador às aplicações necessárias, dependendo da sua função. Esta aplicação serve ainda para gerir as férias dos colaboradores, a sua assiduidade, o correio, os *reports* (relatórios) e fazer comunicações. As ações para a promoção do desenvolvimento dos colaboradores, que consistem nas formações, também são armazenadas em ficheiros *Excel*, guardados numa base de dados

no departamento de RH. Nessa base de dados encontram-se ainda os descritivos de funções, também em documentos *Excel*, incluindo as competências pessoais e comportamentais associadas a cada função. As competências específicas dos colaboradores do Banco não são registadas. Relativamente aos momentos de armazenamento destes dados, existem três, nomeadamente, a entrada de novos colaboradores na organização; o surgimento de uma nova função, requerendo a criação de um novo descritivo de função; e a atualização do plano de carreiras, sempre que necessário. Este processo de armazenamento no Banco Y é apenas acessível pelas pessoas do departamento de RH.

As três organizações armazenam os dados associados aos colaboradores e à gestão das suas carreiras em sistemas informáticos ou *softwares* (*Workday*, *SageHR*, *Sage X3 People e pedidos/AllEmployees*), porém as empresas não possuem toda a informação centralizada nesses sistemas. Desta forma, a COCUS e o Banco Y também armazenam dados em documentos ou ficheiros do *Office 365* (*Word* e *Excel*) numa *intranet* e numa base de dados alocada no departamento de RH, respetivamente. A BorgWarner usufrui ainda do sistema Primavera, de modo a registar informações específicas sobre as formações realizadas pelos colaboradores, que o *software Workday* não possibilita. Nas três empresas existe um momento de armazenamento de dados em comum que consiste na entrada de novos colaboradores. Na BorgWarner e na COCUS, este armazenamento ainda ocorre quando é necessário fazer alterações nas informações dos colaboradores. O acesso a este processo de armazenamento de dados, em todas as organizações, apenas é fornecido ao departamento de RH.

A tabela seguinte (Tabela 8) apresenta o resumo dos resultados referentes ao armazenamento de dados no processo de Gestão de Carreiras nas organizações em estudo.

Tabela 8 - Tabela-resumo dos resultados relativos ao armazenamento de dados

		BorgWarner	COCUS	Banco Y
Práticas de armazenamento de dados na Gestão de Carreiras	Utilização de sistemas informáticos/ <i>softwares</i>	✓	✓	✓
	Registo de documentos/ficheiros <i>Word</i> e <i>Excel</i> numa <i>intranet</i>	-	✓	-
	Registo de documentos/ficheiros <i>Excel</i> numa base de dados	-	-	✓
Momentos de armazenamento de dados	Entrada de novos colaboradores	✓	✓	✓
	Alterações nas informações dos colaboradores	✓	✓	-
	Mudança de função/carreira de um colaborador	✓	-	-
	Avaliação de desempenho	✓	-	-
	Conceção de planos de carreira	-	✓	-
	Surgimento de uma nova função na organização	-	-	✓
	Atualização do plano de carreiras	-	-	✓
Acesso ao processo de armazenamento de dados	RH	✓	✓	✓
	<i>Managers</i> (apenas a dados específicos)	-	✓	-

#### 4.2.2 Práticas de extração de dados

Na BorgWarner utiliza-se para efetuar a extração de dados, tal como no armazenamento, o sistema informático *Workday* e, dentro desse sistema, especificamente o *Spark Performance* e o *Spark Learning*. O *Workday* permite consultar diretamente as informações armazenadas, no entanto, caso seja necessário extrair essas informações, o sistema possui uma ferramenta que cria reports (relatórios) com tabelas, gráficos e diagramas, facilitando a análise dos dados. Se for preciso realizar uma análise mais local, o sistema permite fazer uma exportação dos dados para *Excel*, onde é possível analisá-los. Por último, caso necessite de analisar as informações sobre um determinado colaborador, existem os *Talent Cards*, que fornecem um sumário da informação chave referente à Gestão de Carreiras, como as formações do colaborador, os seus objetivos de carreira, a sua disponibilidade para realocação e muito mais. A extração destes dados ocorre em diversos momentos, particularmente, nos *Talent Reviews*; nas reuniões com os *Managers* para perceber o potencial existente e o perfil necessário para progredir na organização; nas conversas de desenvolvimento para saber a formação do colaborador, onde quer chegar e quais os seus interesses de carreira; no caso de uma candidatura

interna, de forma a visualizar o perfil do colaborador e fazer uma análise; e, por fim, no caso de uma candidatura externa a uma função fora da fábrica mas dentro da organização, uma vez que a equipa global requer as informações associadas ao colaborador que se candidata. Os colaboradores apenas têm acesso aos seus dados, enquanto os RH e os *Managers* podem aceder ainda aos dados sobre o desenvolvimento dos colaboradores, como os *Talent Reviews*, onde se encontra o potencial de cada colaborador na perspetiva da organização e os seus planos de desenvolvimento. No entanto, os *Managers* não têm acesso a informações mais específicas e sensíveis, como os contactos de emergência dos colaboradores. Só os RH é que possuem acesso total aos dados.

Na COCUS, a extração dos dados referentes à Gestão de Carreiras é conseguida pelo *software SageHR*, através de relatórios, ou a partir dos documentos *Word* e *Excel* presentes na *intranet* da organização. Os colaboradores e as chefias acedem aos seus ficheiros, analisam, tiram conclusões e tomam decisões informadas e conscientes. Existem três momentos em que ocorre a extração destes dados sobre os colaboradores e as suas carreiras, nomeadamente, nos períodos de avaliação, uma vez por ano; na identificação de mudanças no percurso dos colaboradores, que pode ser o *Team Leader* ou os próprios colaboradores a identificar; e na orçamentação, também uma vez por ano, caso exista alguma implicação a nível de orçamento no acompanhamento do desenvolvimento das carreiras dos colaboradores. Do mesmo modo que acontece no armazenamento de dados, existem diferentes níveis de acesso à informação. Os RH possuem acesso total aos dados, enquanto os *Managers* apenas conseguem aceder a determinadas informações. Os colaboradores são capazes de visualizar os seus dados, mais genéricos, mas não os dos seus colegas de trabalho.

O Banco Y extrai os dados alusivos à Gestão de Carreiras através dos sistemas informáticos *Sage X3 People* e *pedidos/AllEmployees*, assim como dos descritivos de funções. Em relação ao *Sage X3 People*, a organização entra em contacto com o fornecedor do programa, requisitando a conceção de uma *query*, de forma a extrair diretamente para o *Excel* a informação registada no cadastro de cada colaborador. A aplicação interna do Banco, o *pedidos/AllEmployees*, onde se encontram os acessos dos colaboradores e os seus planos de carreira, está preparada para extrair toda a informação também para o *Excel*. Por fim, os dados presentes nos descritivos de funções são extraídos, mais uma vez, para o *Excel*, devido às macros que a organização tem preparadas, de modo a ter essa informação disponibilizada mais facilmente. Este processo

de extração de dados decorre na avaliação de desempenho, visto que essas informações sobre os colaboradores e as suas carreiras são necessárias para o preenchimento da ficha de avaliação; nas revisões salariais e atualizações de categorias; e, ainda, no surgimento de vagas para cargos em que existam candidatos internos com potencial para serem alocados, antes de se recorrer ao recrutamento externo. Apenas os RH e a Comissão Executiva é que conseguem ter acesso a este processo. O departamento de Informática possui acesso a determinadas informações da aplicação interna (*pedidos/AllEmployees*) que não são sigilosas.

As três organizações extraem os dados referentes aos seus colaboradores e às carreiras destes através dos seus sistemas informáticos *Workday*, *SageHR*, *Sage X3 People* e *pedidos/AllEmployees*. A COCUS e o Banco Y extraem dados também dos documentos *Word* e *Excel* presentes na *intranet* e na base de dados do departamento de RH, respetivamente. As três empresas partilham momentos de extração de dados, nomeadamente, a COCUS e o Banco Y na avaliação de colaboradores, e a BorgWarner e o Banco Y no surgimento de vagas abertas a candidaturas internas. O departamento de RH detém acesso total a este processo de extração de dados nas três organizações, no entanto no Banco Y a Comissão Executiva também possui acesso a todo o processo. O departamento de Informática consegue aceder a alguns dados da aplicação *pedidos/AllEmployees*, não sigilosos. Na BorgWarner e na COCUS, os *Managers* acedem a determinadas informações, que não sejam confidenciais.

A tabela seguinte (Tabela 9) exhibe o resumo dos resultados referentes à extração de dados no processo de Gestão de Carreiras nas organizações em estudo.

Tabela 9 - Tabela-resumo dos resultados relativos à extração de dados

		BorgWarner	COCUS	Banco Y
Práticas de extração de dados na Gestão de Carreiras	Utilização de sistemas informáticos/ <i>softwares</i>	✓	✓	✓
	Extração através de documentos/ficheiros <i>Word</i> e <i>Excel</i> numa <i>intranet</i>	-	✓	-
	Extração através de documentos/ficheiros <i>Excel</i> numa base de dados	-	-	✓
Momentos de extração de dados	Avaliação de colaboradores	-	✓	✓
	Surgimento de vagas abertas a candidaturas internas	✓	-	✓
	Candidaturas externas	✓	-	-
	Orçamentação	-	✓	-
	Conversas de desenvolvimento	✓	-	-
	Reuniões com os <i>Managers</i>	✓	-	-
	<i>Talent Reviews</i>	✓	-	-
	Identificação de mudanças no percurso dos colaboradores	-	✓	-
	Revisões salariais	-	-	✓
	Atualizações de categorias profissionais	-	-	✓
Acesso ao processo de extração de dados	RH	✓	✓	✓
	Comissão Executiva	-	-	✓
	<i>Managers</i> (apenas a dados específicos)	✓	✓	-
	Departamento de Informática (apenas a dados específicos)	-	-	✓

#### 4.2.3 Relação entre as práticas de Gestão de Carreiras e as práticas de Gestão do Conhecimento

A BorgWarner percebe a Gestão de Carreiras e a Gestão do Conhecimento como duas áreas interligadas, em que uma não faz sentido sem a outra. Quando trabalham a carreira de um colaborador, a Gestão do Conhecimento da organização e do próprio colaborador têm de estar obrigatoriamente envolvidas. Na visão da empresa, não faz sentido separar uma da outra. Caso a organização necessite de um conhecimento específico, por exemplo acerca de determinada tecnologia, vai tentar identificar os colaboradores que possuam interesse em adquirir esse conhecimento e tenham potencial para tal. Desta forma, cria-se uma “ponte” entre a Gestão de Carreiras de indivíduos específicos com as necessidades

organizacionais de Gestão do Conhecimento. A BorgWarner possui um princípio de desenvolvimento relacionado com o referencial 70:20:10. De acordo com este referencial, de todo o conhecimento adquirido por uma pessoa, 10% acontece durante formações no seu formato normal (sala de aula); 20% ocorre através da aprendizagem com os outros, como por exemplo tutoria; e os 70% é relativo ao que a pessoa aprende ao fazer, ou seja, a melhor forma de aprender algo é fazê-lo. Posto isto, a organização foca-se significativamente na aprendizagem experiencial. Se um colaborador deseja liderar um departamento, no entanto nunca teve experiência a liderar uma equipa ou um projeto, a organização proporciona essa oportunidade. Quando concebe programas de desenvolvimento de raiz, certifica-se que incluem estas três dimensões. A BorgWarner utiliza, de modo a colmatar os pontos fracos do *software Workday* na Gestão do Conhecimento, o sistema informático Primavera. No que se refere às práticas de armazenamento de dados, o sistema Primavera permite registar certas informações específicas acerca das formações que os colaboradores realizaram ao longo dos anos, algo que não é possível no *Workday*. Relativamente às práticas de extração de dados, o *software Workday* também permite gerir o conhecimento existente na organização, uma vez que fornece uma visão geral e mais adequada para indicadores de desempenho. Ambos os sistemas possibilitam, assim, a Gestão do Conhecimento organizacional.

Na COCUS, existe um alinhamento entre as práticas de Gestão de Carreiras e as práticas de Gestão do Conhecimento. Numa perspetiva mais formal, o mapeamento das competências técnicas (competências *hard*) e das menos técnicas (competências *soft*), necessárias para a execução das diferentes atividades da organização, influenciando diretamente as necessidades de formação e, por conseguinte, o plano de formação. Informalmente, os *meetups*, que consistem em momentos de partilha do conhecimento de uma determinada área da organização; as comunidades internas da COCUS, que têm como tema uma área técnica específica e onde as pessoas acabam por partilhar conhecimento; e os *Info-Breaks*, onde existe a partilha informal de variadas informações, como por exemplo novos projetos, e, conseqüentemente, conhecimento. O sistema informático *SageHR*, utilizado para a Gestão de Carreiras dos colaboradores, permite gerir algum do conhecimento existente, no entanto a organização também realiza a Gestão do Conhecimento através dos ficheiros *Word* e *Excel*, presentes na *intranet* da COCUS, onde se encontra o conhecimento mais prático referente, por exemplo, à execução das funções. As práticas de armazenamento e extração de dados são igualmente úteis para

gerir o conhecimento organizacional, visto que tendo a informação aglomerada numa *intranet*, acessível para visualizar e retirar quando necessário, auxilia a gestão daquilo que é o conhecimento passado, atual e futuro dos colaboradores.

No Banco Y, as práticas de Gestão de Carreiras assemelham-se às práticas de Gestão do Conhecimento. Desde o momento em que se define a categoria e a função de um colaborador, começa-se a gerir conhecimento organizacional. A partir daí, é possível perceber como será a evolução desse colaborador na organização, assim como as suas perspetivas de progressão na carreira. Isto encontra-se na base de definição das carreiras das pessoas e está diretamente relacionado com a Gestão do Conhecimento organizacional e dos indivíduos. O sistema informático *Sage X3 People* e a aplicação interna *pedidos/AllEmployees* permitem não só a Gestão de Carreiras dos colaboradores do Banco Y, como também a Gestão do Conhecimento existente. Os documentos *Excel* possibilitam ainda auxiliar a gerir esse conhecimento organizacional. Todas as práticas de Gestão de Carreiras, mencionadas em secções anteriores, incluindo as práticas de armazenamento e extração de dados, encontram-se associadas e são úteis na Gestão do Conhecimento organizacional e dos colaboradores.

Nas três organizações constatou-se um alinhamento entre as práticas de Gestão de Carreiras e as práticas de Gestão do Conhecimento. As empresas identificaram inúmeras práticas que interligam as duas áreas, algumas delas, o mapeamento de competências, os *meetups*, as comunidades internas e a definição de categorias profissionais e funções. Apesar de não terem sido mencionadas práticas em comum nas várias organizações, ficou claro que consideram a Gestão do Conhecimento vital e que não faz sentido existir separada da Gestão de Carreiras. Os sistemas informáticos utilizados pelas três empresas na Gestão de Carreiras permitem e são úteis para gerir o conhecimento organizacional existente, contudo algumas organizações também realizam esta gestão de outra forma. A COCUS e o Banco Y gerem o conhecimento presente nos ficheiros *Word* e *Excel* armazenados na *intranet* e na base de dados, respetivamente.

A tabela seguinte (Tabela 10) apresenta o resumo dos resultados referentes às práticas de Gestão de Carreiras e de Gestão do Conhecimento nas organizações em estudo.

Tabela 10 - Tabela-resumo dos resultados relativos às práticas de Gestão de Carreiras e Gestão do Conhecimento

		BorgWarner	COCUS	Banco Y
Alinhamento das práticas de Gestão de Carreiras e de Gestão do Conhecimento		✓	✓	✓
Práticas que interligam a Gestão de Carreiras e a Gestão do Conhecimento	Formações	✓	-	-
	Aprendizagem com outros indivíduos	✓	-	-
	Autoaprendizagem	✓	-	-
	Mapeamento de competências	-	✓	-
	<i>Meetups</i>	-	✓	-
	Comunidades internas	-	✓	-
	<i>Info-Breaks</i>	-	✓	-
	Definição de uma função	-	-	✓
	Definição de uma categoria profissional	-	-	✓
Sistemas informáticos utilizados na Gestão de Carreiras permitem e são úteis para gerir conhecimento		✓	✓	✓
Gestão do Conhecimento através de ficheiros <i>Word</i> e <i>Excel</i>		-	✓	✓

#### 4.2.4 Modelação e análise de dados

A BorgWarner usufrui do método de modelação de dados, através do seu sistema informático *Workday*. O sistema permite gerar relatórios que a organização utiliza para analisar indicadores, quer locais quer globais. Os relatórios contêm gráficos, tabelas e diagramas, que possibilitam a visualização dos dados de forma mais organizada e, conseqüentemente, auxiliam a análise dos mesmos. No sistema é possível seleccionar os indicadores que se pretende observar no relatório e, posteriormente, analisar, desde o género, a antiguidade, a formação, a idade e muitos outros. Existem, portanto, relatórios padronizados na organização, que são transversais para todas as fábricas, e que podem ser utilizados a qualquer momento. Caso se tencione visualizar e analisar outros relatórios que não estejam padronizados, a BorgWarner comunica com o seu contacto do *Workday* nos Estados Unidos e este cria um relatório customizados às necessidades da organização. Esta modelação de dados influencia o processo de avaliação dos colaboradores, positivamente, uma vez que possuir uma ferramenta que forneça relatórios completos, fiáveis e flexíveis, facilita imenso a visualização dos dados de forma lógica e, por conseguinte, a sua análise, de modo a obter uma visão geral e tomar decisões fundamentadas. Os colaboradores são recompensados de acordo com os números que

apresentam nos relatórios, dado que os números raramente são questionados. Desta forma, a modelação de dados impacta diretamente a avaliação de colaboradores e, subsequentemente, a tomada de decisões na organização.

Na COCUS, o sistema informático *SageHR* proporciona uma modelação dos dados armazenados. No processo de avaliação de desempenho, esta ferramenta concebe relatórios, que incluem variadas formas de apresentação visual dos dados, nomeadamente, gráficos de barras, tabelas e diversos tipos de diagramas. Deste modo, é possível visualizar se os colaboradores estão a cumprir os objetivos definidos no início do ano, juntamente com outras informações relevantes. Este método de modelação de dados tem impacto na avaliação dos colaboradores, visto que permite apresentar, de uma forma visualmente mais interessante, a informação que foi recolhida e registada, e criar algumas métricas e comparações para ajudar na reunião de discussão da avaliação de desempenho. A organização salienta que não terá um impacto ao nível salarial, no entanto influencia a discussão das áreas de desenvolvimento dos colaboradores, potenciando as áreas com melhor avaliação e auxiliando a traçar planos de desenvolvimento nesse sentido.

No Banco Y, nenhum dos sistemas informáticos existentes possui a funcionalidade de modelação de dados. Posto isto, a análise dos dados referentes à Gestão de Carreiras é efetuada em ficheiros *Excel*. Toda a informação necessária para essa análise, conforme a situação, é extraída para *Excel*, muitas vezes através de macros já preparadas pela organização porque existe informação que é recorrentemente precisa. A utilização de tabelas comparativas acerca das carreiras dos colaboradores dentro de um departamento é uma prática comum. Também são usados gráficos, ocasionalmente, para efetuar comparações entre dados ao longo do tempo.

O método de modelação de dados é utilizado pelas organizações BorgWarner e COCUS, através dos *softwares Workday* e *SageHR*. Ambos os sistemas permitem gerar relatórios, que contêm diversas formas de apresentação visual dos dados, particularmente, gráficos, tabelas e diagramas. Desta forma, as organizações conseguem analisar determinados indicadores, quer ao nível do indivíduo quer ao nível das equipas e da empresa, e retirar conclusões que auxiliarão a uma tomada de decisão mais fundamentada e consciente. Os sistemas informáticos do Banco Y não permitem realizar a modelação de dados. Assim, a sua análise efetua-se somente em documentos *Excel*, após a extração da informação necessária, muitas vezes através de macros já preparadas pela organização. No caso de

ser necessário fazer análises mais locais, a BorgWarner também analisa os dados em documentos *Excel*. A modelação de dados, na BorgWarner e na COCUS, impacta diretamente a avaliação dos colaboradores, visto que, para além de fornecer uma visualização dos dados, de forma lógica, permite fazer comparações relevantes relativamente aos indicadores de desempenho e, conseqüente, contributo dos colaboradores.

A tabela seguinte (Tabela 11) exhibe o resumo dos resultados referentes à modelação e análise de dados nas organizações em estudo.

*Tabela 11 - Tabela-resumo dos resultados relativos à modelação e análise de dados*

	BorgWarner	COCUS	Banco Y
Sistemas informáticos utilizados na Gestão de Carreiras permitem efetuar a modelação de dados	✓	✓	-
Análise de dados em documentos <i>Excel</i>	✓	-	✓
Modelação de dados impacta a avaliação de colaboradores	✓	✓	Não aplicável

#### **4.2.5 Importância dos dados na avaliação de colaboradores**

Na BorgWarner, os dados referentes à Gestão de Carreiras são importantes no processo de avaliação de colaboradores. O sistema informático *Workday* gere relatórios, contendo avaliações de colaboradores, que podem ser exportados. Esses relatórios são concebidos com base nos dados armazenados relativamente aos colaboradores e às suas carreiras. Os RH podem visualizar e extrair aos relatórios mais completos, uma vez que têm acesso a um maior número de dados.

A COCUS usufrui dos dados relativos ao processo de Gestão de Carreiras para auxiliar na avaliação dos seus colaboradores. Esta avaliação é efetuada através da mediação do cumprimento dos objetivos propostos. Mediante os objetivos alcançados e as conversas com os *Managers*, pode-se estabelecer um plano de evolução de carreira para os colaboradores. Isto encontra-se interligado com o desempenho dos colaboradores e com o que os mesmos se propõem a desenvolver enquanto profissionais. Desta forma, a utilização de dados alusivos aos colaboradores e às suas carreiras, como os objetivos e o *feedback*, permitem realizar uma avaliação mais informada e consciente.

O Banco Y conta com os dados respeitantes à Gestão de Carreiras no auxílio ao processo de avaliação de colaboradores. Isto porque a avaliação considera o desempenho do

colaborador ao longo do ano, assim como a fase da carreira em que se encontra, a sua projeção de evolução e muito mais. Através desta panóplia de dados torna-se possível executar uma avaliação realista e fiável dos colaboradores da organização.

As três organizações consideram os dados alusivos ao processo de Gestão de Carreiras importantes na avaliação dos seus colaboradores, uma vez que os relatórios das avaliações, a medição do cumprimento dos objetivos propostos, as conversas com as chefias e o próprio desempenho dos colaboradores encontram-se diretamente ligados à utilização desses dados.

A tabela seguinte (Tabela 12) apresenta o resumo dos resultados referentes à importância dos dados na avaliação de colaboradores nas organizações em estudo.

*Tabela 12 - Tabela-resumo dos resultados relativos à importância dos dados na avaliação de colaboradores*

	BorgWarner	COCUS	Banco Y
Dados alusivos ao processo de Gestão de Carreiras são importantes na avaliação de colaboradores	✓	✓	✓

#### **4.2.6 Importância dos dados na tomada de decisões**

Na BorgWarner, os dados relativos aos colaboradores e às suas carreiras são considerados na tomada de decisões, no entanto apenas em situações específicas. Caso seja necessário despedir alguém ou simplesmente reduzir o número de colaboradores de um determinado departamento, esses dados alusivos às pessoas e às questões da carreira estão envolvidos no processo de decisão. Dados referentes ao desempenho do colaborador, ao conhecimento que possui e até ao impacto financeiro que tem na organização tornam-se imprescindíveis na análise e, conseqüente, decisão sobre quem merece continuar a desempenhar funções na empresa. Um colaborador que possua conhecimento essencial para a BorgWarner, tiver um maior impacto financeiro na organização e demonstre um nível de desempenho e avaliações superiores aos restantes colegas será considerado valioso e permanecerá na empresa. Somente nestas situações, em que a organização tem de reduzir o número de colaboradores, é que estes dados relativos à Gestão de Carreiras e a todo o histórico das pessoas possuem um peso significativo na tomada de decisões.

A COCUS utiliza os dados referentes aos seus colaboradores e às carreiras destes para facilitar o processo de tomada de decisões em determinados contextos. No recrutamento, os dados alusivos ao colaborador ou os dados presentes no currículo do candidato, caso

seja recrutamento interno ou externo, respetivamente, impactam o processo, juntamente com a informação existente no que concerne ao *feedback* realizado durante o recrutamento. Outros dados, como o atingimento de objetivos e o *feedback* 360, são vitais para a tomada de decisões relativamente à evolução do colaborador e à sua progressão na carreira.

No Banco Y, as necessidades organizacionais levam em conta os recursos internos da empresa e, por conseguinte, os dados armazenados no que se refere aos colaboradores e às suas carreiras. Assim sendo, a tomada de decisões, em resposta às necessidades do Banco, é efetuada considerando estes dados, promovendo a motivação e a satisfação dos colaboradores, de modo a que estes se sintam menos propensos a optar por sair da organização e, em contrapartida, sintam que são valorizados, reconhecidos e que podem progredir na carreira dentro do Banco.

Nas três empresas, os dados referentes aos colaboradores e às suas carreiras são relevantes no processo de tomada de decisões organizacionais. Na BorgWarner, estes dados somente são utilizados para auxiliar a tomar decisões no caso de ser necessário reduzir o número de colaboradores da organização, enquanto que na COCUS o único momento em que são usados é durante o processo de recrutamento.

A tabela seguinte (Tabela 13) exhibe o resumo dos resultados referentes à importância dos dados na tomada de decisões nas organizações em estudo.

*Tabela 13 - Tabela-resumo dos resultados relativos à importância dos dados na tomada de decisões*

	BorgWarner	COCUS	Banco Y
Dados alusivos aos colaboradores e às suas carreiras são importantes na tomada de decisões	✓	✓	✓
Dados alusivos aos colaboradores e às suas carreiras são importantes somente na tomada de decisões relativamente à saída de colaboradores da organização	✓	-	-
Dados alusivos aos colaboradores e às suas carreiras são importantes somente na tomada de decisões relativamente ao processo de recrutamento	-	✓	-

#### **4.2.7 Importância dos dados na retenção de colaboradores**

A BorgWarner, no que toca à retenção dos seus colaboradores, utiliza os dados alusivos à Gestão de Carreiras. De modo a tomar uma decisão quanto à retenção, a organização faz análises de históricos de colaboradores. É essencial identificar o que faz reter

determinada pessoa, isto é, o que essa pessoa valoriza e a faz querer continuar a trabalhar na BorgWarner. Essas informações nem sempre são registradas no *software Workday*, no entanto o sistema permite visualizar os dados referentes a um colaborador e verificar se existem indicadores, como por exemplo o salário, que estão a ser um fator de desmotivação. Os dados relativos aos colaboradores e às suas carreiras apenas são usados no processo de retenção de pessoas quando há certezas de que existe o risco de saída de um determinado colaborador. Nessas situações, a organização observa e analisa o perfil do colaborador em questão e utiliza a informação que considerar necessária para tomar uma decisão. Ainda na ótica da retenção, a organização realiza um inquérito à cultura, a cada dois anos, que é analisado por uma empresa completamente externa à BorgWarner e, portanto, neutra. Os dados provenientes desse inquérito são excelentes indicadores do que é valorizado na organização e do que não é tão apreciado pelos colaboradores. Desta forma, a BorgWarner dedica-se a conceber medidas para colmatar as necessidades dos indicadores identificados como mais baixos nesse ano.

Na COCUS, os dados armazenados em relação aos seus colaboradores e às carreiras destes são definitivamente usados para fortalecer a retenção de pessoas. A organização salienta que “ouvir” as causas, as consequências e os resultados da jornada de cada indivíduo é fundamental e, posteriormente, isso irá refletir-se na tomada de decisões acerca da permanência ou saída de colaboradores.

O Banco Y acredita que ao dar uso aos dados referentes aos colaboradores e às suas carreiras, o processo de retenção de pessoas torna-se mais sustentado e, conseqüentemente, mais fluído. Utilizando todos estes dados alusivos ao cumprimento de objetivos, *feedback*, formações e muito mais, a organização consegue mais facilmente tomar decisões acerca da retenção dos seus colaboradores. Ao conceber o plano de carreiras em concordância com estes dados, o Banco cria um ambiente motivador e propício à evolução dos colaboradores, auxiliando na retenção dos mesmos.

No que diz respeito à retenção de colaboradores, as três organizações consideram os dados relativos aos seus colaboradores e às carreiras destes essenciais para o processo. A BorgWarner utiliza-os apenas na eventualidade de existir risco de saída de um colaborador, a COCUS no acompanhamento da jornada de um indivíduo e o Banco Y na conceção de um plano de carreiras. Assim, estes dados impactam diretamente a retenção de pessoas numa organização, tornando o processo mais fortalecido e sustentado.

A tabela seguinte (Tabela 14) apresenta o resumo dos resultados referentes à importância dos dados na retenção de colaboradores nas organizações em estudo.

Tabela 14 - Tabela-resumo dos resultados relativos à importância dos dados na retenção de colaboradores

	BorgWarner	COCUS	Banco Y
Dados alusivos aos colaboradores e às suas carreiras são importantes na retenção de colaboradores	✓	✓	✓
Dados alusivos aos colaboradores e às suas carreiras são importantes na retenção de colaboradores apenas na eventualidade de existir risco de saída de um indivíduo da organização	✓	-	-
Dados alusivos aos colaboradores e às suas carreiras são importantes na retenção de colaboradores quando se acompanha a jornada de um indivíduo	-	✓	-
Dados alusivos aos colaboradores e às suas carreiras são importantes na retenção de colaboradores quando se concebe um plano de carreiras	-	-	✓

### 4.3 Necessidades e estratégias organizacionais de gestão de dados

Na BorgWarner, relativamente à gestão de dados, identificou-se a necessidade de um sistema informático integrado. A organização utiliza dois sistemas, o *Workday* e o *Primavera*, dependendo da informação que se pretende consultar, o que complexifica o trabalho diário dos RH. Para além disso, existe um risco elevado de perda de informação. Em termos de estratégias para colmatar esta necessidade, a BorgWarner tenciona adquirir um *software* que permitisse centralizar toda a informação necessária, como os dados dos colaboradores, o processamento salarial, as formações e tudo o resto, seria a solução para colmatar esta necessidade organizacional.

Na COCUS constatou-se a necessidade e oportunidade de agregar toda a informação num único local. Atualmente, a gestão de dados é efetuada em várias fontes, o que não é ideal para os colaboradores da organização. A empresa pretende adquirir um sistema informático, onde seja possível aceder a todos os dados necessários, assim como criar *dashboards* e relatórios mais rapidamente, o que tornaria a sua gestão de dados muito mais fácil e eficaz. Esta oportunidade de melhoria gigantesca será implementada, sendo primeiro preciso olhar holisticamente para os processos e tomar a decisão sobre o local onde ficará disponível toda a informação, seja no *SageHR* ou noutra *software*. Salienta-

se, ainda, a necessidade de documentação e formalização da informação, antes de ser armazenada num sistema informático integrado e centralizado.

No Banco Y surge uma necessidade de gestão de dados, que consiste num *software* de RH, onde se pudesse armazenar toda a informação e depois a mesma ser tratada pelo próprio sistema. Uma ferramenta destas permitiria simplificar o trabalho diário dos RH. Possibilitaria ainda fornecer e receber *feedback* de forma descomplicada, aceder à informação mais facilmente e de forma clara, melhorar drasticamente a comunicação interna com os colaboradores e auxiliar o processo de recrutamento, viabilizando um modo de chegar mais rapidamente aos candidatos pretendidos, sem ter de se analisar currículo a currículo em diferentes fontes. A organização tenciona interligar a aplicação interna *pedidos/AllEmployees* e o *software Sage X3 People*, com o intuito de facilitar a gestão de dados e evitar perdas de tempo desnecessárias a carregar a informação em dois sistemas. Todos os dados ficarão armazenados no *Sage X3 People*.

Foi identificada uma necessidade comum em todas as empresas, que consiste num sistema informático integrado que centralize todos os dados necessários ao desempenho das diversas funções nas organizações. Assim, será possível simplificar o trabalho diário dos RH e tornar a gestão de dados das empresas mais fácil e eficaz. A COCUS salientou ainda a necessidade de documentação e formalização da informação, antes de ser armazenada no sistema. De modo a colmatar a necessidade em comum, a COCUS tenciona olhar holisticamente para os seus processos e decidir onde toda a informação ficará disponível, seja no *SageHR* ou noutro sistema informático, enquanto que o Banco Y pretende aglomerar os dados, presentes nos seus dois sistemas, no *software Sage X3 People*.

A tabela seguinte (Tabela 15) exhibe o resumo dos resultados referentes às necessidades organizacionais de gestão de dados nas empresas em estudo.

*Tabela 15 - Tabela-resumo dos resultados relativos às necessidades organizacionais de gestão de dados*

	BorgWarner	COCUS	Banco Y
Necessidade de utilizar um sistema informático integrado	✓	✓	✓
Necessidade de documentar e formalizar informação	-	✓	-

## **CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

---

A enorme quantidade de dados existente atualmente levou ao desenvolvimento de tecnologias de armazenamento de dados, propagando-se numa extensão consideravelmente vasta de funções de gestão, incluindo mesmo a GRH (Baykal, 2020). As práticas de armazenamento e extração de dados referentes à Gestão de Carreiras identificadas permitiram constatar que a forma como se regista e extrai dados não se diferencia de forma significativa entre as organizações estudadas. Salienta-se que a BorgWarner não armazena nem extrai dados através de ficheiros do *Office 365*, uma vez que estas práticas não seriam adequadas para a gestão de um número de colaboradores tão elevado, podendo gerar grande desorganização na empresa e até levar à perda de informação. A COCUS e o Banco Y continuam a adotar estas práticas, visto que ainda não detêm um número de colaboradores elevado o suficiente ao ponto de estas práticas deixarem de ser exequíveis.

A Gestão do Conhecimento está a tornar-se progressivamente mais relevante para a Gestão de Carreiras dos colaboradores de uma organização (Iles et al., 2001), devido à natureza do trabalho dos RH ser do âmbito do conhecimento (Baruch, 2006). Assim, a Gestão de Carreiras baseia-se na integração e partilha de conhecimento entre as áreas operacionais e os RH (Iles et al., 2001). O alinhamento entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Carreiras, verificado nesta investigação, reforça a literatura, enfatizando a relação entre ambas as práticas.

A relação central do modelo conceptual desenvolvido, que interliga os dados aos cinco conceitos explorados no capítulo I, foi corroborada neste trabalho. Os dados alusivos aos colaboradores e às suas carreiras são importantes no processo de tomada de decisões, auxiliando na resposta às necessidades organizacionais.

A relação entre os dados referentes à Gestão de Carreiras e a retenção de colaboradores nas organizações também foi comprovada, sendo estes dados relevantes para o processo de retenção. A retenção de informações e conhecimentos encontra-se intimamente interligada à retenção de indivíduos numa organização.

A terceira e última relação identificada no modelo conceptual, relativamente à interligação da Gestão de Carreiras, Gestão de Talento e *People Analytics* aos RH, foi confirmada. Encontrando-se a Gestão de Talento diretamente ligada às práticas de GRH, incluindo a Gestão de Carreiras (Collings et al., 2011, 2015; Ribeiro & Gomes, 2016, 2017; Sanchez & Levine, 2012), e a *People Analytics* auxiliando as organizações a

compreender os seus RH de forma holística (como um todo), tornando os dados relativos aos mesmos mais acessíveis, acionáveis e interpretáveis (Pape, 2016), é notória a interrelação entre os três conceitos. A informação partilhada pelas entrevistadas nas três organizações reforça esta relação, salientando que o principal elo entre os conceitos consiste nos dados alusivos aos colaboradores e às suas carreiras. Posto isto, confirma-se a validação do modelo conceptual, apresentado no capítulo I, como um referencial teórico fiável.

A análise dos resultados expostos no capítulo anterior possibilitou a identificação de diversas fragilidades das organizações participantes no estudo nas áreas de Gestão do Conhecimento, Gestão de Carreiras e *People Analytics*. Primeiramente, constatou-se que as organizações não gerem o seu conhecimento de forma centralizada, sendo necessário utilizar vários sistemas informáticos ou usufruir de um sistema e de ficheiros do *Office 365* simultaneamente. Assim, sugere-se a adoção de um *data warehouse*, que se traduz num grande armazém de dados que preserve todas as informações de todos os setores da organização (Carvalho, 2000). De acordo com Khotimah (citado em Hamdani et al., 2022), no *data warehouse* existe um repositório de dados, onde dados de outras fontes podem ser integrados, limpos e arquivados, de forma a apoiar a tomada de decisão. *Data warehousing* distingue-se por proporcionar processos flexíveis e eficazes de integração, transformação, extração e apresentação de dados para análise empresarial (Kim et al., 2009). Esta nova filosofia de armazenamento de dados substitui as bases de dados não integradas, gerando relatórios mais precisos e viabilizando uma conexão entre os dados, de modo a alcançar eficiência global das ferramentas de suporte à tomada de decisão (Carvalho, 2000).

Relativamente à Gestão de Carreiras, as organizações sofrem da mesma fragilidade, ou seja, não conseguem centralizar todos os dados num único local. Desta forma, considerando a teoria e uma recomendação das entrevistadas, sugere-se a adoção de um Sistema de Informação de RH mais sofisticado. Um sistema automatizado de processos de RH impede a perda de informação essencial dos colaboradores, além de que a sua flexibilidade possibilita a distribuição dos direitos de acesso aos documentos e a utilização pretendida desses documentos (Khankishiyev, 2019). Este sistema conduzirá a um aumento de eficiência e qualidade na tomada de decisões em RH e, por conseguinte, a um aumento na produtividade dos colaboradores da organização (Gupta, 2013). Salienta-se que os profissionais responsáveis pela Gestão de Carreiras devem evitar

escolher sistemas que beneficiem visões desatualizadas e pouco úteis de intervenção nas carreiras dos colaboradores (A. D. Silva, 2021), como os sistemas tradicionais de gestão de pessoas, que valorizam o cargo que os colaboradores ocupam mais do que o contributo dos mesmos para a organização.

Ainda na ótica da Gestão de Carreiras, identificou-se outra fragilidade do Banco Y. A organização apenas fornece ações de formação aos seus colaboradores. Posto isto, sugere-se a implementação de outras práticas de Gestão de Carreiras, comumente mencionadas na teoria por diversos autores, que permitam potenciar o desenvolvimento dos indivíduos. *Workshops* de planeamento de carreiras, que ajudem os colaboradores a tomar decisões sobre as suas carreiras e a estabelecer objetivos mediante a conversa com outras pessoas em situações semelhantes e/ou com profissionais de RH; sistemas *dual-ladder*, que permitam promoções e recompensas aos colaboradores, com base na sua orientação profissional (função técnica ou de gestão); e programas de mentoria, que apoiem os colaboradores através da partilha de perceções pessoais e profissionais de indivíduos com experiência (Bagdadli & Gianecchini, 2019).

Por fim, averiguou-se uma fragilidade de *People Analytics* no Banco Y. A empresa não dispõe do método de modelação de dados. Sugere-se, portanto, a adoção de uma ferramenta que possibilite a organização usufruir deste método, visto que é considerado um elemento fundamental para armazenamento, análise e processamento em sistemas de armazenamento (Martinez-Mosquera et al., 2020). Assim, a teoria vai ao encontro dos resultados deste estudo, uma vez que se verificou a correlação entre a modelação e a análise de dados. A modelação de dados tem ainda potencial para benefícios a nível de utilização de *softwares* padrão e desenvolvimento de SI de gestão (Maier, 1996). Uma modelação complexa pode auxiliar numa avaliação intuitiva do desempenho crítico dos colaboradores (Cherrington et al., 2021), o que corrobora os resultados da investigação que interligam a modelação de dados e a avaliação de colaboradores.

Tendo em consideração a informação fornecida pelas entrevistadas, uma última recomendação é feita, relacionada com um tema atual e delicado, a cibersegurança. Sugere-se encriptar a informação em domínios criados especificamente para as organizações e utilizar VPNs para aceder a sistemas, de forma segura e protegida.



## 6.1 Súpula conclusiva

Este trabalho surge da exploração de uma temática pouco estudada na literatura, a importância da gestão de dados na perspetiva da Gestão do Conhecimento no processo de Gestão de Carreiras.

A exploração dos conceitos de Gestão do Conhecimento, Memória Organizacional, Gestão de Talento, Gestão de Carreiras e *People Analytics*, abordados no primeiro capítulo, e das relações entre os mesmos permitiu desenvolver um modelo conceptual, onde se identificaram as relações entre esses conceitos. Esse modelo conceptual foi a base teórica para este trabalho de investigação.

Tem-se como objetivos conhecer as práticas de armazenamento e extração de dados relativos à Gestão de Carreiras dos colaboradores; comparar as práticas de Gestão de Carreiras identificadas com as práticas organizacionais de Gestão do Conhecimento; comparar as informações recolhidas com o proposto no modelo conceptual desenvolvido; incrementar o modelo conceptual com base nas boas práticas identificadas; e identificar boas práticas para elaborar um conjunto de recomendações para uma gestão de dados mais útil, facilitando a tomada de decisões na Gestão de Carreiras.

A metodologia de estudo de caso múltiplo propiciou uma recolha de dados rica, adequada e relevante, assim como obter uma visão acerca de realidades organizacionais distintas em Portugal. As empresas participantes no estudo diferenciam-se em termos de localização e setor de atividade. A BorgWarner situa-se em Viana do Castelo e pertence ao setor secundário, particularmente na área industrial. A COCUS localiza-se no distrito do Porto e pertence ao setor terciário, mais especificamente na área tecnológica. O Banco Y situa-se em Lisboa e pertence também ao setor terciário, no entanto atua na área financeira.

As três organizações que participaram no estudo demonstraram adotar uma Gestão de Carreiras que auxilia os colaboradores a progredir internamente, no entanto também atribui responsabilidade aos próprios colaboradores na forma como são geridas as suas carreiras. As ações e oportunidades fornecidas pelas empresas para a promoção do desenvolvimento dos colaboradores, tal como os objetivos individuais e organizacionais propostos, alinham as necessidades das pessoas com as necessidades das empresas, com o intuito de alcançar um crescimento em ambos os lados.

As boas práticas de armazenamento e extração de dados referentes aos colaboradores e às suas carreiras não diferem significativamente entre as organizações estudadas, visto que a única discrepância consiste na BorgWarner usufruir apenas de sistemas informáticos, enquanto as restantes organizações utilizam sistemas informáticos e documentos do *Office 365* para registar e, posteriormente, retirar informações.

A Gestão de Carreiras e a Gestão do Conhecimento são congruentes e, por isso, ocorrem simultaneamente. Todas as organizações salientaram o alinhamento entre ambas as áreas, reforçando o que a literatura menciona. Os sistemas informáticos em uso são úteis para gerir algum conhecimento existente, porém as empresas ainda necessitam de realizar esta gestão de outras maneiras, quer seja através de outro *software*, não destinado à Gestão de Carreiras ou à GRH, ou de ficheiros *Word e Excel*.

Os dados alusivos ao processo de Gestão de Carreiras são considerados, nas três organizações, importantes para a avaliação dos seus colaboradores. A modelação de dados na BorgWarner e na COCUS também tem impacto na avaliação de indivíduos, uma vez que permite visualizar de forma lógica e analisar dados, relativamente a indicadores de desempenho dos colaboradores, fortalecendo a teoria neste âmbito.

As relações identificadas no modelo conceptual foram corroboradas, posto que os processos de tomada de decisão e de retenção de indivíduos são influenciados pelos dados relativos aos colaboradores e às suas carreiras. A interligação da Gestão de Carreiras, da Gestão de Talento e da *People Analytics* à área dos RH é explícita, confirmando a literatura existente.

Por fim, as três empresas revelaram uma necessidade em comum referente à gestão de dados que impactam a Gestão de Carreiras e a Gestão do Conhecimento, nomeadamente, um sistema informático integrado que possibilite centralizar toda a informação. As organizações tencionam melhorar a sua gestão de dados e encontram-se de momento a trabalhar para implementar soluções que colmatem esta necessidade. Com o intuito de as auxiliar, foram sugeridas várias recomendações para uma gestão de dados mais útil, tendo por base a literatura e a informação fornecida pelas entrevistadas.

Na sociedade atual, caracterizada pela vasta quantidade de informações existentes, torna-se indispensável a utilização de mecanismos úteis de recolha, armazenamento, modelação e extração de dados, de forma a facilitar o uso e, por conseguinte, a gestão eficaz desses dados.

## 6.2 Contributos do estudo

### 6.2.1 Contributos para a literatura

Este trabalho introduz uma perspetiva diferente acerca da Gestão de Carreiras, através da grelha de leitura da Gestão do Conhecimento. A investigação propõe um modelo conceptual, a partir da revisão da literatura dos conceitos de Gestão do Conhecimento, Memória Organizacional, Gestão de Talento, Gestão de Carreiras e *People Analytics*. A análise empírica dos três casos de estudo parece validar todas as relações identificadas no modelo, considerando as respostas congruentes das entrevistadas das três organizações. Espera-se que este modelo seja a base para impulsionar trabalhos futuros nestas áreas.

Acrescentou-se à literatura a relação entre as práticas de Gestão do Conhecimento e as de Gestão de Carreiras, uma vez que o procedimento para a Gestão de Carreiras é baseado em armazenamento, análise e extração de dados. Os dados recolhidos nos três casos enfatizam o alinhamento das práticas de ambas as áreas e a pertinência do seu alinhamento não só em termos de procedimentos de armazenamento de dados, mas também a confluência no mesmo sistema informático, o que permitirá a coerência e potenciará a análise e a extração dos dados.

### 6.2.2 Contributos para a prática

Com as conclusões retiradas da análise e discussão de resultados, tornou-se possível identificar boas práticas de armazenamento e extração de dados referentes aos colaboradores de uma organização e às suas carreiras. Relativamente ao armazenamento, identificou-se o registo de dados em sistemas informáticos ou *softwares* (*Workday*, *SageHR*, *Sage X3 People* e *pedidos/AllEmployees*), útil para todas as empresas, no entanto mais indicado para as que detêm um elevado número de colaboradores; e o registo em documentos/ficheiros do *Office 365* (*Word* e *Excel*) presentes em *intranets* e bases de dados, conveniente apenas para organizações com um número reduzido de pessoas. No que toca à extração, identificaram-se práticas similares, visto que nas organizações participantes os dados são retirados através de *queries* e filtros nos sistemas informáticos mencionados, mais adequados para empresas com vários departamentos e um maior número de colaboradores; e através de filtros e macros já preparadas nos documentos *Word* e *Excel*, que se encontram em *intranets* e bases de dados, favoráveis a pequenas empresas onde não é necessário utilizar um *software*.

Por último, identificaram-se, nas diferentes realidades organizacionais, um conjunto de recomendações para uma gestão de dados mais útil, com o propósito de facilitar a tomada de decisões na Gestão de Carreiras das organizações. As recomendações consistiram em adotar um *data warehouse* e um Sistema de Informação de RH mais sofisticado, que permitem centralizar todos os dados num único local; adotar uma ferramenta de modelação de dados; implementar práticas de Gestão de Carreiras, nomeadamente, sistemas *dual-ladder*, programas de mentoria e *workshops* de planeamento de carreiras direccionados para os colaboradores; e investir na cibersegurança, encriptando a informação em domínios próprios das empresas e utilizando VPNs para que cada colaborador da organização consiga conectar-se ao sistema e visualizar a informação a que tem direito de acesso.

### **6.3 Limitações/Dificuldades durante o estudo**

A primeira dificuldade encontrada na realização deste trabalho foi a pouca adesão das organizações contactadas. Apesar de três empresas terem aceitado participar no estudo, não se obteve resposta de muitas das organizações contactadas.

A recolha de informação ficou limitada a uma quantidade reduzida de documentos fornecidos pelas empresas, motivada por políticas de confidencialidade e pela inexistência de processos formalizados.

Ainda na ótica da recolha de informação, não foi possível realizar todas as entrevistas previstas nas organizações, devido à falta de disponibilidade e à ausência do cargo de responsável pelos SI. Por fim, saliento a dificuldade em agendar as entrevistas, em consequência do horário preenchido das participantes.

### **6.4 Sugestões para trabalhos futuros**

Para a continuação desta linha de investigação, sugere-se a seleção de organizações que adotem práticas de Gestão do Conhecimento e de Gestão de Carreiras formalizadas, preservando a preocupação em obter realidades organizacionais distintas. Será útil que essas organizações tenham pelo menos um colaborador responsável pelos SI.

Em termos de recolha de informação, será essencial compreender, de forma mais detalhada, o impacto dos dados em todas as fases do processo de Gestão de Carreiras e como influencia a Gestão do Conhecimento.

A relação entre a modelação de dados e a avaliação de indivíduos numa organização terá de ser clarificada e fortalecida através de outros estudos empíricos.

Relativamente ao modelo conceptual desenvolvido neste trabalho, deve-se procurar consolidar a relação entre os dados alusivos à Gestão de Carreiras e a tomada de decisão, assim como a relação entre esses dados e a retenção de colaboradores, através da realização de mais estudos em diferentes realidades organizacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Alavi, M., Kayworth, T., & Leidner, D. (2005). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191–224.
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25, 107–136.
- Anderson, J. R. (1983). A spreading activation theory of memory. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 22(3), 261–295.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of Career Theory*. Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard Business Review*, 80(1), 80–90.
- Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29(3), 353–370.
- Barron, T. (2000). Smarter Frankenstein: The merging of e-learning and knowledge management. *American Society for Training and Development (ASTD)*.
- Barros, V. F. de A., Ramos, I., & Perez, G. (2015). INFORMATION SYSTEMS AND ORGANIZATIONAL MEMORY: A LITERATURE REVIEW. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, 12(1), 45–64.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125–138.
- Bassi, L. (2011). Raging Debates in HR Analytics. *People & Strategy*, 34(2), 14–18.
- Bassi, L. J. (1997). Harnessing the power of intellectual capital. *Training & Development*, 51(12), 25–30.
- Baykal, E. (2020). Digitalization of Human Resources: e-HR. Em *Tools and Techniques*

- for Implementing International E-Trading Tactics for Competitive Advantage* (pp. 268–286). IGI Global.
- Bidwell, M., & Stefano, F. de. (2019). Career Management Isn't Just the Employee's Job. *MIT Sloan Management Review*.
- Bishnoi, R., & Poonam, A. (2020). Embracing Ingenious People Analytics: Case of PepsiCo. *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*, 4(6), 150–154.
- Boase, N. (1996). Career Management. *People Dynamics*, 13, 36.
- Boisot, M. (1999). Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy. *Oxford University Press*.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2006). Talent ship and HR Measurement and Analysis: From ROI to Strategic Organizational Change. *Human Resource Planning*, 29(1), 25–33.
- Brooking, A. (1999). *Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management*. International Thomson Business Press.
- Canais, M. do R. L. P. (2016). *PEOPLE ANALYTICS APLICADO À RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES*. Universidade Nova de Lisboa.
- Cappelli, P. (2008a). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, 86, 74–81.
- Cappelli, P. (2008b). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Harvard Business School Press.
- Carrion, G. C., Navarro, J. G. C., & Jimenez, D. J. (2012). The Effect of Absorptive Capacity on Innovativeness: Context and Information Systems Capability as Catalysts. *British Journal of Management*, 23(1), 110–129.
- Carrion, I. C., Landroque, S. M., & Rodríguez, A. L. (2016). Critical Processes of Knowledge Management: An Approach Toward the Creation of Customer Value. *University of Twente Conference Proceedings Repository*, 1–7.
- Carvalho, F. C. A. de. (2000). *GESTÃO DO CONHECIMENTO: O CASO DE UMA EMPRESA DE ALTA TECNOLOGIA*.

- Chartered Institute of Personnel and Development. (2007). *Learning and Development*.
- Chen, A., & Edgington, T. (2005). Assessing Value in Organizational Knowledge Creation: Considerations for Knowledge Workers. *MIS Quarterly*, 29(2), 279–309.
- Chen, J., Chen, Y., Du, X., Li, C., Lu, J., Zhao, S., & Zhou, X. (2013). Big data challenge: a data management perspective. *Frontiers of Computer Science*, 7(2), 157–164.
- Cherrington, M., Airehrour, D., Madanian, S., Lu, J., Xu, Q., & Artiushkina, P. (2021). Remuneration Review: Risk, Planning, and Modelling beyond the Covid Crisis. Em *2021 IEEE 12th Annual Information Technology, Electronics and Mobile Communication Conference (IEMCON)* (pp. 0412–0419). IEEE.
- Clark, F. (1992). *Total Career Management: Strategies for Creating Management Careers*. McGraw-Hill International (UK) Limited.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European Journal of International Management*, 5(5), 453–462.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent Management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25(3), 1–10.
- Cornerstone. (2018). *People analytics*.
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, 11(100), 1–9.
- Damian, I. P. M., & Cabero, M. M. M. (2020). Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional. *Palavra Chave (La Plata)*, 10(1).
- Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3, 210–222.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Press.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: how organizations manage what they know. *Ubiquity*, 1.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent Management in Academies. *International Journal of Educational Management*, 24, 418–426.

- Davies, N. J. (2000). Knowledge Management. *BT Technology Journal*, 18, 62–63.
- Deepti, Y. M., & Bhola, S. S. (2021). LINKING BETWEEN KNOWLEDGE AND TALENT MANAGEMENT IN AN IT FIRMS – LITERATURE REVIEW. *Shodh Sanchar Bulletin*, 11(41), 219–225.
- Ebbers, J. J., & Wijnberg, N. M. (2009). Organizational memory: from expectations memory to procedural memory. *British Journal of Management*, 20(4), 478–490.
- Edwards, M. R., & Edwards, K. (2016). *Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric*. Kogan Page.
- El-Farr, H., & Hosseingholizadeh, R. (2019). Aligning Human Resource Management with Knowledge Management for Better Organizational Performance: How Human Resource Practices Support Knowledge Management Strategies? Em *Current Issues in Knowledge Management*.
- Fong, P. S. W., & Choi, S. K. Y. (2009). The Processes of Knowledge Management in Professional Service Firms in the Construction Industry: A Critical Assessment of Both Theory and Practice. *Journal of Knowledge Management*, 13, 110–126.
- Freire, P. de S., Tosta, K. C. B. T., Filho, E. A. H., & Silva, G. G. da. (2012). Memória Organizacional e seu Papel na Gestão do Conhecimento. *Revista de Ciências da Administração*, 14(33), 41–51.
- George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. MIT Press.
- Gope, S., Elia, G., & Passiante, G. (2018). The effect of HRM practices on knowledge management capacity: A comparative study in Indian IT industry. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 649–677.
- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (1994). *Career Management*. The Dryden Press.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). *Career Management*. The Dryden Press.
- Grover, V., & Davenport, T. (2001). General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems*, 18, 5–22.
- Guercini, S. (2012). BUSINESS NETWORK AS ORGANIZATIONAL MEMORY

AND HEURISTIC PROBLEM SOLVING. INSIGHTS FROM A LITERATURE REVIEW. *IMP Group*.

- Gupta, B. (2013). Human Resource Information System (HRIS): Important Element of Current Scenario. *IOSR Journal of Business and Management*, 13(6), 41–46.
- Gutteridge, T. G., Shore, J. E., & Leibowitz, Z. B. (1993). *Organizational Career Development: Benchmarks for Building a World-Class Workforce* (1 edition). Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. SAGE Publications, Inc.
- Hamdani, F. M., Erlansyah, N. F., Waqiah, A. N., Azzahra, F., Kinan, A., & Murnawan. (2022). DESIGN OF DATA WAREHOUSE ARCHITECTURE FOR TRACER STUDY DATA MANAGEMENT BASED ON OLAP. *CENTRAL ASIA AND THE CAUCASUS*, 23(1), 3158–3171.
- Hatami, A., Galliers, R. D., & Huang, J. (2003). Exploring the Impacts of Knowledge (Re)Use and Organizational Memory on the Effectiveness of Strategic Decisions: A Longitudinal Case Study. In *Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (p. 110b). IEEE Computer Society.
- Hegazy, F., & Ghorab, K. (2014). The Influence of Knowledge Management on Organizational Business Processes' and Employees' Benefits. *International Journal of Business and Social Science*, 5(1), 148–172.
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of Knowledge Management - Comparing 160KM Frameworks Around the Globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4–31.
- Henczel, S. (2000). The Information Audit as a first step towards effective Knowledge Management: An opportunity for the special librarian. *INSPEL*, 34.
- Hirsh, W. (2006). *Career Development for Knowledge Workers: Facing the Challenge*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 743–757.
- Iles, P., Yolles, M., & Altman, Y. (2001). HRM and Knowledge Management:

- Responding to the Challenge. *Research and Practice in Human Resource Management*, 9(1), 3–33.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359.
- Isson, J. P., & Harriott, J. S. (2016). People analytics in the era of big data: Changing the way you attract, acquire, develop, and retain talent. *John Wiley & Sons Inc.*
- Jennex, M. E., & Olfman, L. (2002). Organizational Memory/Knowledge Effects on Productivity, a Longitudinal Study. Em *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences* (p. 109). IEEE Computer Society.
- Kasemsap, K. (2017). Career Management in the Knowledge-Based Organizations. *International Journal of Knowledge-Based Organizations*, 7(2), 60–73.
- Kayworth, T., & Leidner, D. (2003). Organizational Culture as a Knowledge Resource. *Handbook on Knowledge Management*, 1, 235–252.
- Khankishiyev, E. (2019). *The Present and Future of Strategic Human Resource Management in Business Practice*.
- Kiessling, T., & Harvey, M. (2006). The human resource management issues during an acquisition: the target firm's top management team and key managers. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1307–1320.
- Kim, J., Hong, H., Jang, G., Kim, J. Y., & Kim, T. (2009). Development of Knowledge Intensive Applications for Hospital. Em *Cutting-Edge Research Topics on Multiple Criteria Decision Making* (pp. 90–97). Springer.
- Lai, M.-F. (2021). ORGANIZATIONAL MEMORY: FROM A CULTURAL PERSPECTIVE. *International Journal of Organizational Innovation*, 13(3), 80–98.
- Landroquez, S. M., Castro, C. B., & Carrión, G. C. (2011). Creating Dynamic Capabilities to Increase Customer Value. *Management Decision*, 49(7), 1141–1159.
- Lawler, E., Levenson, A., & Boudreau, J. (2004). HR Metrics and Analytics - Uses and Impacts. *CEO Publication - Working Paper*.
- Lestari, S. D., Muhdaliha, E., & Putra, A. H. P. K. (2020). E-Commerce Performance Based on Knowledge Management and Organizational Innovativeness. *Journal of*

- Distribution Science*, 18(2), 49–58.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management review*, 16(2), 139–154.
- Li, Z., Zhuang, T. Y., & ZhongYing, Q. (2006). Impact of Organizational Memory on Organizational Performance: An Empirical Study. *The Business Review*, 5(1), 227–233.
- Lin, H.-F., & Lee, G.-G. (2004). Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour. *Management Decision*, 42, 108–125.
- Ling, T. N., San, L. Y., & Hock, N. T. (2009). Trust: Facilitator of Knowledge-Sharing Culture. *Journal of Communications of the IBIMA (CIBIMA)*, 7(15), 137–142.
- Maier, R. (1996). Benefits and Quality of Data Modelling - Results of an Empirical Analysis. In *International Conference on Conceptual Modeling* (pp. 245–260). Springer.
- Markus, L., Majchrzak, A., & Gasser, L. (2002). A Design Theory for Systems That Support Emergent Knowledge Processes. *MIS Quarterly*, 26(3), 179–212.
- Martinez-Mosquera, D., Navarrete, R., & Lujan-Mora, S. (2020). Modeling and Management Big Data in Databases—A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 12(2), 1–41.
- Massey, A., & Montoya-Weiss, M. (2006). Unraveling the Temporal Fabric of Knowledge Conversion: A Model of Media Selection and Use. *MIS Quarterly*, 30(1), 99–114.
- Mayo, A. (2006). Measuring and reporting: The fundamental requirement for data. *CIPD - Research Report*, 31–40.
- Mcdonnell, A., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010). Organizational Learning in Multinational Companies: Explaining Inter-Organization Variation. *Human Resource Management Journal*, 20(1), 23–43.
- McQuivey, J. L. (2013). *Digital Disruption: Unleashing the Next Wave of Innovation*. Forrester Research.
- Milhazes, R., Ribeiro, J. L., & Gomes, D. (2021). Knowledge Management: Looking for

- Success Profiles. Em *Knowledge Management and Learning Organizations* (pp. 111–135). Springer.
- Miller, W. (1999). Building the Ultimate Resource. *Management Review*, 88(1), 42–45.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational Improvisation and Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 698–723.
- Nascimento, N. M. do, Souza, J. S. F. de, Valentim, M. L. P., & Moro-Cabero, M. M. (2016). GERENCIAMENTO DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO COMO REQUISITO PARA A PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: UM DIFERENCIAL COMPETITIVO. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(1), 29–44.
- Newell, S., Tansley, C., & Huang, J. (2004). Social Capital and Knowledge Integration in an ERP Project Team: The Importance of Bridging and Bonding. *British Journal of Management*, 15, 43–57.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 14–37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Noor, K. B. (2008). Case Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602–1604.
- O'Dell, C., & Grayson, C. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*, 40, 154–174.
- Orlikowski, W. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, 13(3), 249–273.
- Pape, T. (2016). Prioritising data items for business analytics: Framework and application to human resources. *European Journal of Operational Research*, 252(2), 687–698.
- Paramasivan, T. (2003). Knowledge audit. *The Chartered Accountant*.
- Polanyi, M. (1998). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. Routledge and Kegan Paul.
- Poorhosseinzadeh, M., & Subramaniam, I. D. (2013). Talent Management Literature

- Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(6), 330–338.
- Pralahad, C. K., & Hamel, G. (1994). *Competing For the Future*. Harvard Business School Press.
- PriceWaterhouseCoopers. (2015). *Trends in People Analytics: With excerpts from the 2015 PwC Saratoga Benchmarks*. 21.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5 Edição). Gradiva.
- Raguseo, E. (2018). Big data technologies: An empirical investigation on their adoption, benefits and risks for companies. *International Journal of Information Management*, 38(1), 187–195.
- Ramos, I. (2011). Organizational memory: a neuroscience-based comprehensive model. Em *7th Organization Science Winter Conference (OSWC-XVII) on Organizational Memory*. Sheraton Steamboat Hotel and Conference Center, Steamboat Springs, Colorado, USA.
- Ribeiro, J. L., & Gomes, D. (2016). Other organizational perspectives on the contribution of human resources management to organizational performance. Em *Organizational Management: Policies and practices in a global market* (pp. 63–106). Palgrave Macmillan.
- Ribeiro, J. L., & Gomes, D. (2017). What is talent management? The perception from International Human Resources Management students. Em *Competencies and (Global) Talent Management* (pp. 73–94). Springer.
- Rosen, S. (1989). Human Capital. Em *Social Economics* (pp. 136–155). Palgrave Macmillan.
- Rowland, M. (2011). How to cement a diversity policy: The key role of talent development. *Human Resource Management International Digest*, 19(5), 36–38.
- Sanchez, J., & Levine, E. (2012). The rise and fall of job analysis and the future of work analysis. *Annual Review of Psychology*, 63, 397–425.
- Santos, M. Y., Amaral, L. A., & Pimenta, P. (1999). A descoberta de conhecimento em bases de dados geográficas através da explicitação semântica. *GISBrasil'99 - V*

*Congress and Exhibition of Latin America Geo-processing Users*, 12.

- Shabbir, M. Q., & Gardezi, S. B. W. (2020). Application of big data analytics and organizational performance: the mediating role of knowledge management practices. *Journal of Big Data*, 7, 17.
- Silva, A. D. (2021). A Transformação Digital e os novos Desafios da Gestão de Carreira. Em *Gestão de Carreira: Reflexão sobre desafios futuros do Exército* (pp. 43–54).
- Silva, E. A. da. (2013). As metodologias qualitativas de investigação nas Ciências Sociais. *Revista Angolana de Sociologia*, 12, 77–79.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M. (2007). *Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline*. INSEAD.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications, Inc.
- Stein, E. W. (1995). Organizational Memory: Review of concepts and recommendations for management. *International Journal of Information Management*, 15(2), 17–32.
- Stein, E. W., & Zwass, V. (1995). Actualizing Organizational Memory with Information Systems. *Information Systems Research*, 6(2), 85–117.
- Stevens, P. (1990). *Career Management: Whose Responsibility?* (2 edition). The Centre for Worklife Counselling.
- Stewart, J., & Harte, V. (2010). The implication of talent management for diversity training: an exploratory study. *Journal of European Industrial Training*, 34(6), 506–518.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1989). *Management*. Prentice-Hall International Editions.
- Sudharatna, Y. (2015). Organizational Memory System as a Foundation of Knowledge Management. *12th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning*, 6.
- Sullivan, J. (2013). How google is using people analytics to completely reinvent HR. *TLNT*.
- Super, D. E., & Hall, D. T. (1978). *Career development: Exploration and planning*.

- Annual Review of Psychology*, 29, 333–372.
- Tayal, A., Coleman, T., & Li, Y. (2015). Rankrc: Large-scale nonlinear rare class ranking. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, 27, 1.
- Turner, J., Zimmerman, T., & Allen, J. (2012). Teams as a Sub-Process for Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 16, 963–977.
- Tursunbayeva, A., Lauro, S. Di, & Pagliari, C. (2018). People analytics - A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management*, 43, 224–247.
- Wahjosoedibjo, A. S. (2009). The Role Of Senior Leadership In Human Capital And Talent Management. *36th ARTDO International Conference Penang*, 1–13.
- Walford-Wright, G., & Scott-Jackson, W. (2018). Talent Rising; people analytics and technology driving talent acquisition strategy. *Strategic HR Review*, 17(5), 226–233.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57–91.
- Whelan, E., & Carcary, M. (2011). Integrating talent and knowledge management: Where are the benefits? *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 675–687.
- Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Em Sage.
- Yin, R. K. (1994). Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos. Em *Bookman* (2 edição).
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4 edition). SAGE Publications, Inc.
- Young, R. (2013). *Knowledge Management for the Public Sector*. Asian Productivity Organization.
- Zaim, H. (2006). Knowledge Management Implementation in IZGAZ. *Journal of Economic and Social Research*, 8, 1–25.



## **Apêndice I – Guião de Entrevista (Responsável pela Gestão de Carreiras)**

### **GUIÃO DE ENTREVISTA**

#### RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DE CARREIRAS

Este guião de entrevista integra a estratégia de recolha de dados de um trabalho académico desenvolvido por um estudante do mestrado em Informação Empresarial no ISCAP (Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto). A sua finalidade consiste em compreender o processo de Gestão de Carreiras, as práticas de armazenamento e extração de dados relativos aos colaboradores e às suas carreiras, assim como as necessidades existentes na gestão desses dados.

1. Como decorre o processo de Gestão de Carreiras na organização?
2. Quais são os dados registados sobre os colaboradores que são utilizados na gestão das suas carreiras?
3. Quais são os dados a que os colaboradores têm acesso no âmbito da Gestão de Carreiras (perfis, carreiras e opções estratégicas de definição de carreira)?
4. De que modo são armazenados os dados referentes às carreiras dos colaboradores? Essas práticas de armazenamento são úteis para gerir o conhecimento organizacional? Se sim, de que forma?
5. Quando é efetuado o armazenamento destes dados?
6. Quem são os colaboradores que têm acesso a este processo?
7. Qual/Quais o/s software/s utilizados no armazenamento desses dados?
8. De que modo são extraídos os dados referentes às carreiras dos colaboradores? Essas práticas de extração são úteis para gerir o conhecimento organizacional? Se sim, de que forma?
9. Quando é efetuada a extração destes dados?
10. Quem são os colaboradores que têm acesso a este processo?
11. Qual/Quais o/s software/s utilizados na extração desses dados?
12. A avaliação dos colaboradores é realizada tendo em consideração os dados relativos à Gestão de Carreiras? Se sim, de que forma?

13. A organização dispõe de algum método de análise de dados que auxilie na avaliação dos colaboradores? Se sim, qual/quais?
14. Os dados relativos aos colaboradores e às suas carreiras são utilizados para fortalecer a sua retenção na organização? Se sim, de que forma?
15. São implementadas ações para a promoção do desenvolvimento dos colaboradores da organização? Se sim, quais? São registadas? Se sim, de que forma?
16. Que oportunidades a organização costuma fornecer aos colaboradores no que toca às suas carreiras?
17. Como é o *feedback* fornecido aos colaboradores relativamente às suas carreiras?
18. Quais são as necessidades que identifica na forma como os dados referentes aos colaboradores e às suas carreiras são geridos na organização? Que estratégias são utilizadas para colmatar essas necessidades?

## **Apêndice II – Guião de Entrevista (Responsável pelos Recursos Humanos)**

### **GUIÃO DE ENTREVISTA**

#### RESPONSÁVEL PELOS RECURSOS HUMANOS

Este guião de entrevista integra a estratégia de recolha de dados de um trabalho académico desenvolvido por um estudante do mestrado em Informação Empresarial no ISCAP (Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto). A sua finalidade consiste em identificar práticas de Gestão de Carreiras e compará-las com as práticas de Gestão do Conhecimento, averiguar a relevância da modelação de dados na Gestão de Carreiras e compreender as necessidades existentes na gestão dos dados referentes aos colaboradores e às suas carreiras.

1. As práticas adotadas para a Gestão de Carreiras assemelham-se às práticas de Gestão do Conhecimento? Se sim, quais são essas práticas?
2. Quais são os dados utilizados na conceção de ações para a progressão do desenvolvimento dos colaboradores e das suas carreiras?
3. Qual é o sistema de informação/software utilizado para a gestão dos dados relativos à Gestão de Carreiras?
4. Quais são as práticas de armazenamento de dados adotadas no que se refere às competências dos colaboradores? E relativamente às experiências dos colaboradores? E no que concerne a progressão nas carreiras dos colaboradores?
5. A modelação de dados é utilizada na análise dos dados registados relativos aos colaboradores e às suas carreiras? (Modelação de dados é o processo de descrição e representação/visualização dos dados de um sistema, assim como as relações entre estes, facilitando o armazenamento e a recuperação de informações em pesquisas para contextos específicos) Se não, de que forma é efetuada a análise desses dados?
6. A modelação de dados impacta o processo de avaliação de colaboradores? Se sim, de que forma?
7. De que modo é feito o alinhamento entre os resultados individuais dos colaboradores e os resultados organizacionais?
8. A tomada de decisões, em resposta às necessidades organizacionais, considera os dados armazenados relativamente aos colaboradores e às suas carreiras? Se sim, de que forma?

9. Quais são as necessidades que identifica na forma como os dados referentes aos colaboradores e às suas carreiras são geridos na organização? Que estratégias são utilizadas para colmatar essas necessidades?

## **Apêndice III – Guião de Entrevista (Responsável pelos Sistemas de Informação)**

### **GUIÃO DE ENTREVISTA**

#### RESPONSÁVEL PELOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Este guião de entrevista integra a estratégia de recolha de dados de um trabalho académico desenvolvido por um estudante do mestrado em Informação Empresarial no ISCAP (Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto). A sua finalidade consiste em averiguar a utilização da modelação de dados e a sua pertinência na Gestão de Carreiras, assim como as necessidades existentes na gestão dos dados referentes aos colaboradores e às suas carreiras.

1. A organização usufrui do método de modelação de dados? (Modelação de dados é o processo de descrição e representação/visualização dos dados de um sistema, assim como as relações entre estes, facilitando o armazenamento e a recuperação de informações em pesquisas para contextos específicos)
2. Qual(Quais) a(s) ferramenta(s)/software(s) utilizadas pela organização que executam a modelação de dados?
3. A modelação de dados permite a análise dos dados registados relativos aos colaboradores e às suas carreiras? Se não, de que forma é efetuada a análise desses dados?
4. A modelação de dados impacta o processo de avaliação de colaboradores? Se sim, de que forma?
5. O sistema informático utilizado para a Gestão de Carreiras coincide com o sistema informático que gere o conhecimento organizacional? Se não, qual é o sistema informático utilizado para cada um?
6. Quais são as necessidades que identifica na forma como os dados referentes aos colaboradores e às suas carreiras são geridos na organização? Que estratégias são utilizadas para colmatar essas necessidades?

## **Apêndice IV – Formulário de Consentimento Informado**

### **FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

O presente estudo académico, cujo tema consiste na Gestão do Conhecimento aplicada à Gestão de Carreiras, enquadra-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Informação Empresarial, lecionado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

Os objetivos deste estudo consistem em: conhecer as práticas de armazenamento e extração de dados relativos à Gestão de Carreiras dos colaboradores, comparando com as práticas de Gestão do Conhecimento da organização; comparar os dados recolhidos com o proposto no modelo conceptual desenvolvido e incrementá-lo com base nas boas práticas identificadas; e identificar boas práticas para elaborar um conjunto de recomendações para uma gestão de dados mais útil, facilitando a tomada de decisões referentes à Gestão de Carreiras. Para tal, é necessário a colaboração de organizações que implementem a Gestão de Carreiras e a Gestão do Conhecimento, mais especificamente a colaboração de responsáveis pela Gestão de Carreiras, responsáveis pelos Recursos Humanos e responsáveis pelos Sistemas de Informação. Serão necessários todos estes públicos, por forma a ter uma noção geral das realidades organizacionais, no contexto em estudo.

Os resultados desta investigação, que será orientada pela Professora Doutora Paula Peres e pela Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues, serão apresentados em junho ou julho de 2022 no ISCAP, numa prova pública de defesa do trabalho. Não obstante, não serão divulgados quaisquer dados confidenciais das organizações que colaborarem neste estudo.

O resultado deste trabalho será enviado para todas as organizações participantes.

A estratégia de recolha de informação englobará a análise de documentos fornecidos pelas organizações e a realização de diversas entrevistas, que serão gravadas, de forma a garantir a fidelidade dos dados e que se destina somente a fins relacionados com a dissertação de mestrado.

Toda a informação será tratada de modo a garantir o anonimato dos participantes e para uso exclusivo do estudo académico.

A participação no estudo é voluntária, podendo retirar-se a qualquer momento.

Depois das declarações acima proferidas, se aceita participar nesta investigação, assine em baixo.

Assinatura:

Data:

## **Apêndice V – Formulário de Consentimento Informado (assinado pela organização BorgWarner)**

### **FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

O presente estudo académico, cujo tema consiste na Gestão do Conhecimento aplicada à Gestão de Carreiras, enquadra-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Informação Empresarial, lecionado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

Os objetivos deste estudo consistem em: conhecer as práticas de armazenamento e extração de dados relativos à Gestão de Carreiras dos colaboradores, comparando com as práticas de Gestão do Conhecimento da organização; comparar os dados recolhidos com o proposto no modelo conceptual desenvolvido e incrementá-lo com base nas boas práticas identificadas; e identificar boas práticas para elaborar um conjunto de recomendações para uma gestão de dados mais útil, facilitando a tomada de decisões referentes à Gestão de Carreiras. Para tal, é necessário a colaboração de organizações que implementem a Gestão de Carreiras e a Gestão do Conhecimento, mais especificamente a colaboração de responsáveis pela Gestão de Carreiras, responsáveis pelos Recursos Humanos e responsáveis pelos Sistemas de Informação. Serão necessários todos estes públicos, por forma a ter uma noção geral das realidades organizacionais, no contexto em estudo.

Os resultados desta investigação, que será orientada pela Professora Doutora Paula Peres e pela Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues, serão apresentados em junho ou julho de 2022 no ISCAP, numa prova pública de defesa do trabalho. Não obstante, não serão divulgados quaisquer dados confidenciais das organizações que colaborarem neste estudo.

O resultado deste trabalho será enviado para todas as organizações participantes.

A estratégia de recolha de informação englobará a análise de documentos fornecidos pelas organizações e a realização de diversas entrevistas, que serão gravadas, de forma a garantir a fidelidade dos dados e que se destina somente a fins relacionados com a dissertação de mestrado.

Toda a informação será tratada de modo a garantir o anonimato dos participantes e para uso exclusivo do estudo académico.

A participação no estudo é voluntária, podendo retirar-se a qualquer momento.

Depois das declarações acima proferidas, se aceita participar nesta investigação, assine em baixo.



## **Apêndice VI – Formulário de Consentimento Informado (assinado pela organização COCUS)**

### **FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

O presente estudo académico, cujo tema consiste na Gestão do Conhecimento aplicada à Gestão de Carreiras, enquadra-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Informação Empresarial, lecionado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

Os objetivos deste estudo consistem em: conhecer as práticas de armazenamento e extração de dados relativos à Gestão de Carreiras dos colaboradores, comparando com as práticas de Gestão do Conhecimento da organização; comparar os dados recolhidos com o proposto no modelo conceptual desenvolvido e incrementá-lo com base nas boas práticas identificadas; e identificar boas práticas para elaborar um conjunto de recomendações para uma gestão de dados mais útil, facilitando a tomada de decisões referentes à Gestão de Carreiras. Para tal, é necessário a colaboração de organizações que implementem a Gestão de Carreiras e a Gestão do Conhecimento, mais especificamente a colaboração de responsáveis pela Gestão de Carreiras, responsáveis pelos Recursos Humanos e responsáveis pelos Sistemas de Informação. Serão necessários todos estes públicos, por forma a ter uma noção geral das realidades organizacionais, no contexto em estudo.

Os resultados desta investigação, que será orientada pela Professora Doutora Paula Peres e pela Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues, serão apresentados em junho ou julho de 2022 no ISCAP, numa prova pública de defesa do trabalho. Não obstante, não serão divulgados quaisquer dados confidenciais das organizações que colaborarem neste estudo.

O resultado deste trabalho será enviado para todas as organizações participantes.

A estratégia de recolha de informação englobará a análise de documentos fornecidos pelas organizações e a realização de diversas entrevistas, que serão gravadas, de forma a garantir a fidelidade dos dados e que se destina somente a fins relacionados com a dissertação de mestrado.

Toda a informação será tratada de modo a garantir o anonimato dos participantes e para uso exclusivo do estudo académico.

A participação no estudo é voluntária, podendo retirar-se a qualquer momento.

Depois das declarações acima proferidas, se aceita participar nesta investigação, assine em baixo.

Assinatura:

Data:

DocuSigned by:  
*Alexandra Monteiro*  
FC8950F9CE30446...

23/05/2022

## **Apêndice VII – Formulário de Consentimento Informado (assinado pela organização Banco Y)**

### **FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

O presente estudo académico, cujo tema consiste na Gestão do Conhecimento aplicada à Gestão de Carreiras, enquadra-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Informação Empresarial, lecionado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

Os objetivos deste estudo consistem em: conhecer as práticas de armazenamento e extração de dados relativos à Gestão de Carreiras dos colaboradores, comparando com as práticas de Gestão do Conhecimento da organização; comparar os dados recolhidos com o proposto no modelo conceptual desenvolvido e incrementá-lo com base nas boas práticas identificadas; e identificar boas práticas para elaborar um conjunto de recomendações para uma gestão de dados mais útil, facilitando a tomada de decisões referentes à Gestão de Carreiras. Para tal, é necessário a colaboração de organizações que implementem a Gestão de Carreiras e a Gestão do Conhecimento, mais especificamente a colaboração de responsáveis pela Gestão de Carreiras, responsáveis pelos Recursos Humanos e responsáveis pelos Sistemas de Informação. Serão necessários todos estes públicos, por forma a ter uma noção geral das realidades organizacionais, no contexto em estudo.

Os resultados desta investigação, que será orientada pela Professora Doutora Paula Peres e pela Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues, serão apresentados em junho ou julho de 2022 no ISCAP, numa prova pública de defesa do trabalho. Não obstante, não serão divulgados quaisquer dados confidenciais das organizações que colaborarem neste estudo.

O resultado deste trabalho será enviado para todas as organizações participantes.

A estratégia de recolha de informação englobará a análise de documentos fornecidos pelas organizações e a realização de diversas entrevistas, que serão gravadas, de forma a garantir a fidelidade dos dados e que se destina somente a fins relacionados com a dissertação de mestrado.

Toda a informação será tratada de modo a garantir o anonimato dos participantes e para uso exclusivo do estudo académico.

A participação no estudo é voluntária, podendo retirar-se a qualquer momento.

Depois das declarações acima proferidas, se aceita participar nesta investigação, assine em baixo.

Assinatura: Sofia Silva  
Data: 27/05/2022