

Talento Tecnológico em Portugal

Atrair e Reter

CHRLY.



CATOLICA
LISBON
BY BUSINESS & ECONOMICS

Programa
Back to Market

27 Outubro 2023 a 30 Janeiro 2024

Introdução	3
I. Desk Research	5
II. <i>Survey</i> e Entrevistas	18
• Resultados do <i>Survey</i>	20
• Resultados das Entrevistas	37
III. Conclusões e Recomendações	59
Agradecimentos	63
Fontes	

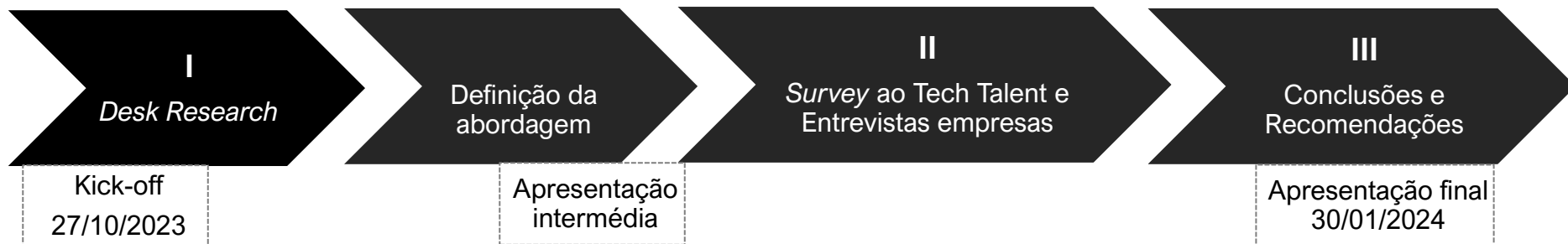
Introdução

A equipa do programa Back-to-Market da Universidade Católica Portuguesa (UCP) foi desafiada pela empresa parceira Fujitsu a apresentar recomendações sobre a atração e retenção de talento tecnológico em Portugal, num contexto de escassez e concorrência global.

Adicionalmente, tendo em conta a missão da CHRLY*, foi pedido que se escutasse o mercado sobre como potenciar o talento tecnológico expandindo a suas competências para alavancar processos de inovação.

Neste documento analisamos 1) o contexto do talento tecnológico, 2) os fatores de atração e retenção, incluindo o gap entre o que a oferta quer e a procura oferece e 3) o potencial inovador do talento tecnológico em contexto empresarial.

O método de trabalho passou por uma análise dos relatórios de mercado, pela escuta do talento tecnológico e por entrevistas a empresas em Portugal, realizado em 3 fases principais



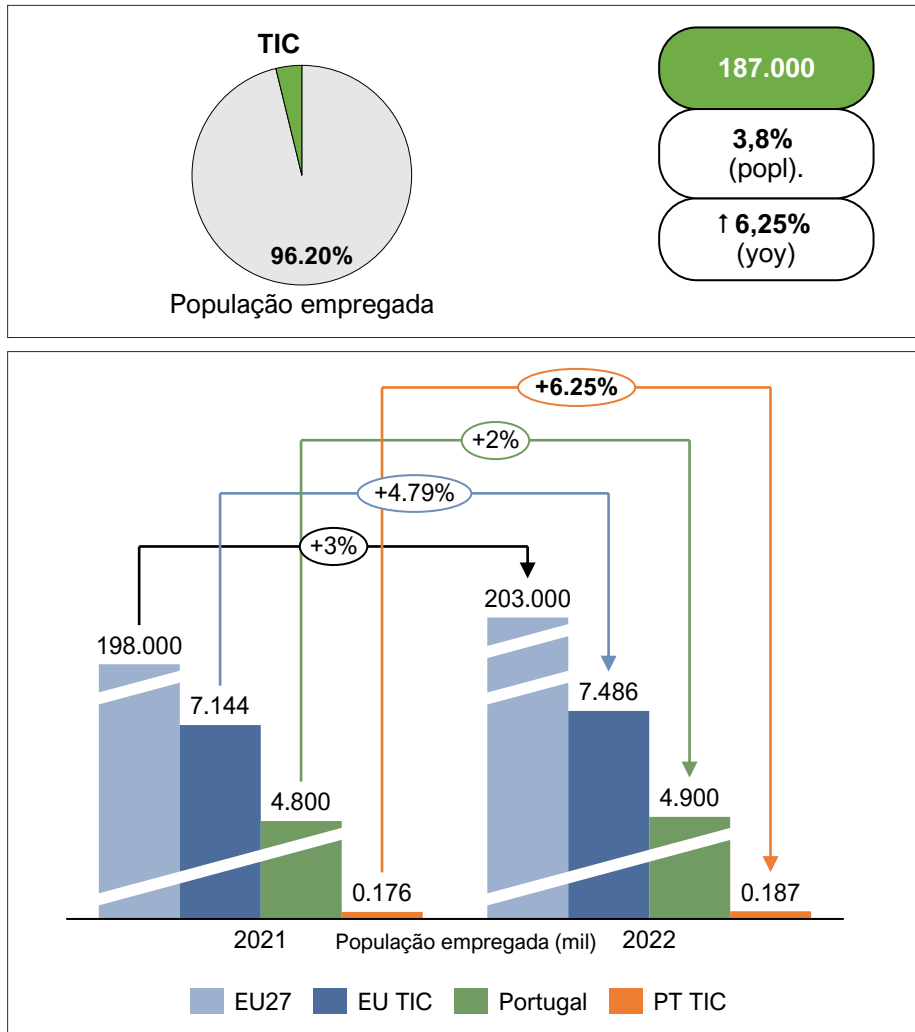
*A CHRLY, nova start-up da Fujitsu, tem como objetivo a capacitação do talento tecnológico com novas competências para alavancar a inovação e criar ecossistemas de colaboração entre as empresas, academia e start-ups.

Fase I

Desk Research

Fontes abertas

O universo dos profissionais TIC em Portugal está a crescer mais que a média europeia



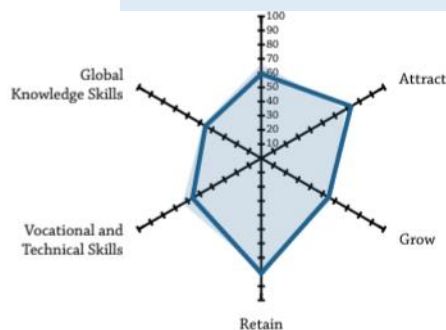
- A área de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) representa 3,8% dos empregos em Portugal (187.000), cerca de 1% acima da Europa.
- Em 2022, Portugal cresceu 6,25% nos empregos TIC, quase 1,5% acima da média europeia.
- **O crescimento na área de TIC espelha a relevância transversal deste tipo de profissionais.**

Fontes:

- Pordata, População empregada: total e por setor de atividade económica (NACE Rev.2)
- EC, Employment and Social Developments in Europe (ESDE) report 2023
- Análise de equipa

Tech hub em Portugal traz contexto propício ao desenvolvimento do país mas ainda apresenta desafios

- ✓ Localização geográfica (nearshoring)
- ✓ Competências técnicas e linguísticas
- ✓ Qualidade de vida
- ✓ Segurança
- ✓ Custo de vida
- ✓ População aberta e adaptável



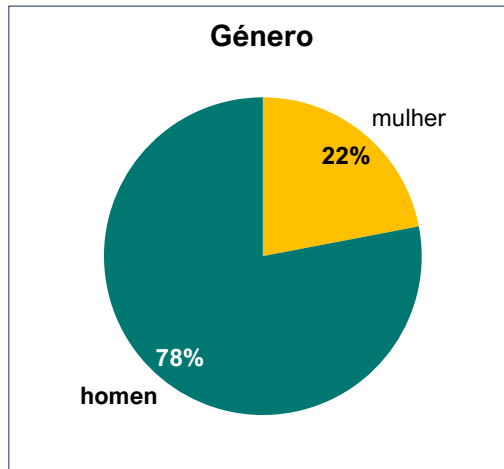
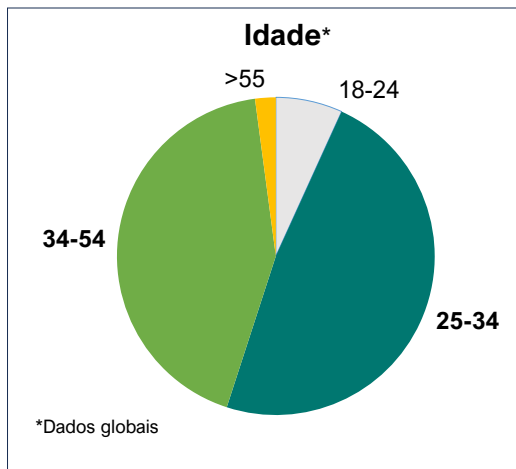
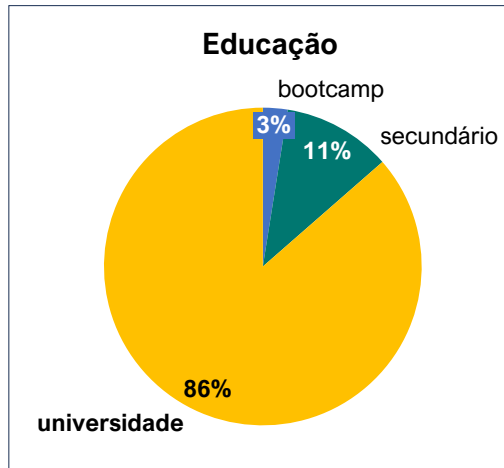
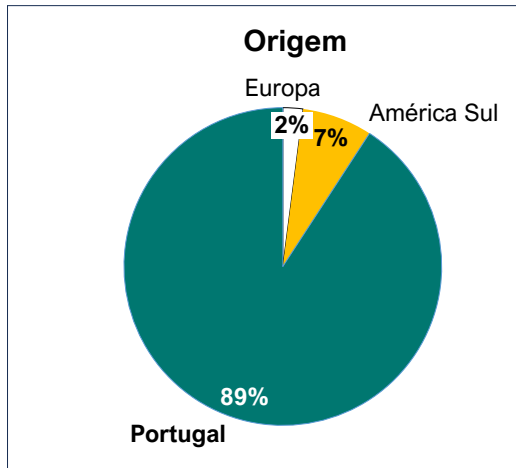
Pillar	Score (100)	Rank
ENABLE	59.37	30
ATTRACT	73.17	16
GROW	54.80	25
RETAIN	80.86	20
VOCATIONAL, TECHNICAL SKILLS	55.98	48
GLOBAL KNOWLEDGE SKILLS	45.41	24

- Grandes empresas de várias nacionalidades e setores têm escolhido Portugal para estabelecer **centros globais de prestação de serviços tecnológicos e centros de competências, inovação e excelência** para testar e desenvolver as soluções do futuro.
- É notória a emergência da **gig economy** (freelancers e nómadas digitais), que foi acelerada pela pandemia.
- Um **ecossistema positivo para a atração de talento internacional** coloca Portugal e no 27º lugar do GTCI*, com uma tendência positiva na última década, à frente de Espanha ou Itália.
- O **talento tecnológico português está mais acessível e permeável** às propostas das empresas estrangeiras **diminuindo a pool para as empresas portuguesas**.
- As **instituições públicas e privadas portuguesas terão de acompanhar o crescimento deste ecossistema** e promover o desenvolvimento da infraestrutura e do capital TIC.

Fontes:

- *Global Talent Competitiveness Index (GTCI) de 2023 do INSEAD
- Cotec, ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTO EM PORTUGAL 2022
- Darefy – Leadership & Change Builders
- Análise de equipa

O talento tecnológico em Portugal é português, licenciado, e está em diferentes fases de vida

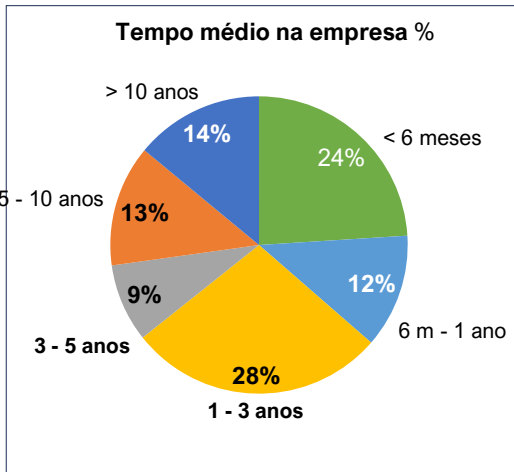
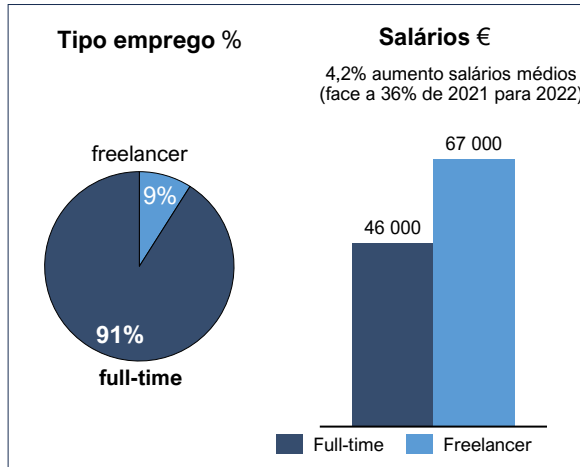
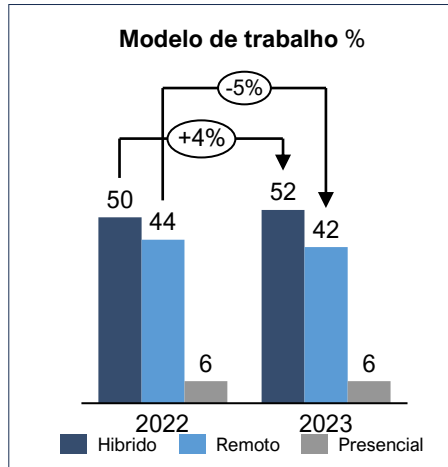


- A esmagadora maioria do tech talent em Portugal é **português**. A outra nacionalidade mais representada é a brasileira (6%).
- O **ensino superior** continua soberano na formação de tech talento mas verifica-se uma entrada tímida de alternativas de formação mais rápida e específica.
- As idades entre os **25 e os 54 anos** representam 91% do mercado, quase não havendo diferença no peso relativo.
- O talento tecnológico em Portugal é maioritariamente **masculino** segundo a Landing Jobs. De acordo com o Digital Economy and Society Index (DESI), em 2020, **22% dos especialistas TIC eram mulheres**, uma proporção acima da média europeia (18%) mas mesmo assim muito aquém do desejado.

Fontes:

- Landing Jobs, GTTT 2022 global, 2022PT e 2023PT
- Digital Economy and Society Index (DESI) 2021 Portugal
- Análise de equipa

O modelo de trabalho híbrido ganha terreno ao trabalho remoto

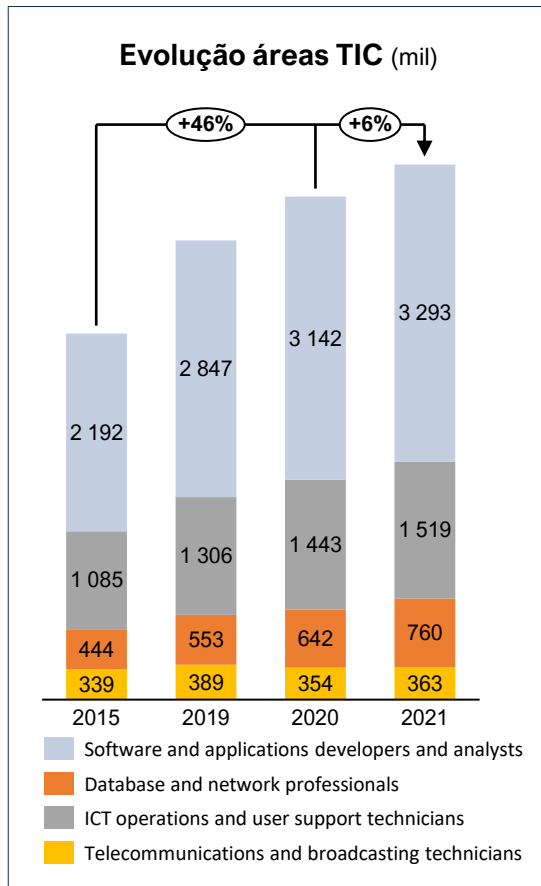


- Embora a pandemia tenha permitido ao tech talent evoluir para o remoto, **metade do universo ainda trabalha no formato híbrido e a tendência é que aumente**. Por enquanto não se observa alteração no formato presencial, pouco significativo (6%).
- A quase totalidade dos profissionais a residir em Portugal trabalham a tempo inteiro.
- **O salário, é impactado pelo tipo de emprego** (freelancer vs. full-time). O freelancer, ao trabalhar em remoto, tem mais acesso à oferta das empresas estrangeiras que é superior.
- Os anos de experiência são fator determinante em Portugal, uma vez que **48% do mercado tem mais de 9 anos de experiência** e são também estes profissionais que **permanecem mais tempo na mesma empresa** (4 anos).
- **O tempo médio de permanência dos colaboradores é um dado importante para avaliar as estratégias de retenção das empresas e o nível de *engagement* dos profissionais**. Cerca de 24% ficam nas empresas < 6 meses, cerca de 30% entre 1 e 3 anos e **apenas 9% entre 3 e 5 anos**.

Fontes:

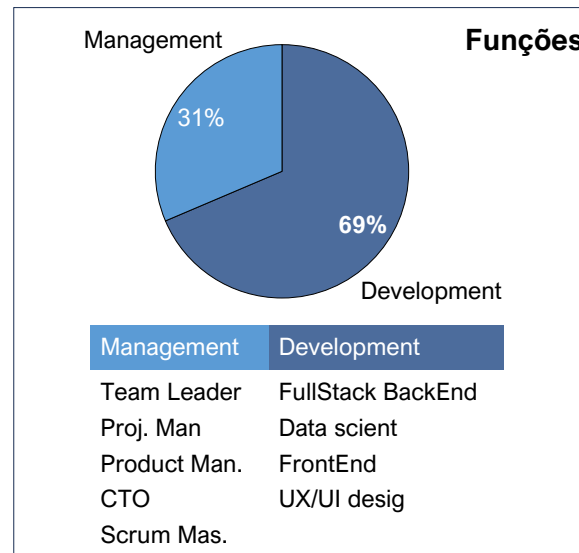
- Landing Jobs, GTTT 2022 global, 2022PT e 2023PT
- Randstad, tendências de recursos humanos 2023 – 2024
- Análise de equipa

As 5 funções mais requisitadas globalmente estão diretamente relacionadas com o panorama tecnológico atual e futuro



Hard Skills Top5

- AI/Machine Learning Engineer
- Cybersecurity Specialist
- Software/Application Developer
- Cloud Architect
- Data Scientist



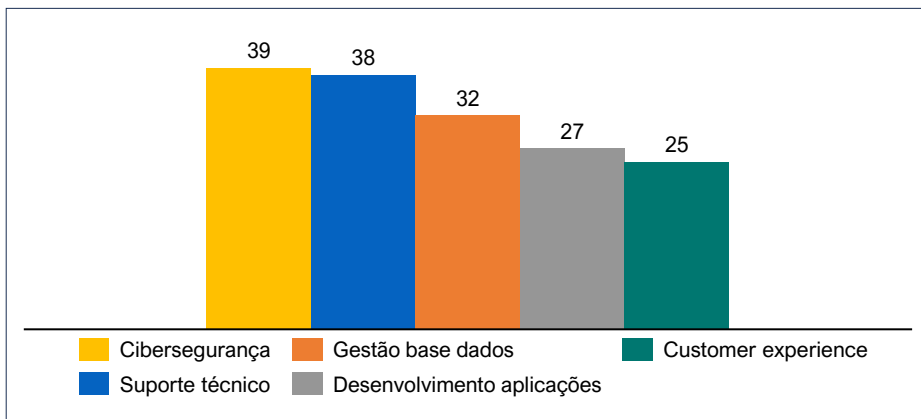
- 2/3 dos profissionais desempenham funções de desenvolvimento
- **5 funções mais requisitadas :**
 - **IA:** design, desenvolvimento de algoritmos de machine learning, testagem e validação.
 - **Cibersegurança:** defesa dos sistemas de informação
 - Desenvolvimento de **software e apps:** a mais antiga função e ainda a mais procurada
 - **Cloud:** acompanhar a mudança de paradigma nas empresas
 - **Data Scientist:** extrair valor dos cada vez mais complexos sistemas de dados (tendências, padrões...).
- O nº de profissionais nas áreas de TIC, na Europa, tem vindo a aumentar desde 2015 (46%) tendo o **desenvolvimento de software e apps o dobro do peso das outras funções.**

Fontes:

- EC, Employment and Social Developments in Europe (ESDE) report 2023
- Landing Jobs, GTTT 2022 global, 2022PT e 2023PT
- Análise de equipa

As áreas de cibersegurança, suporte técnico e gestão de bases de dados são as que apresentam maior procura em Portugal

Áreas tech talento + requisitadas (%)



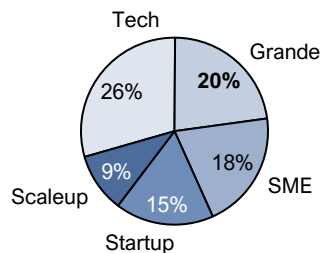
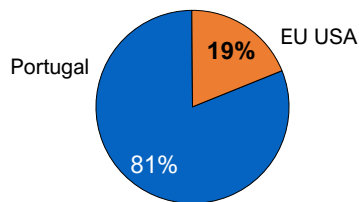
- As funções em cibersegurança são prioritárias em linha com as necessidades sentidas a nível europeu.
- As áreas de suporte técnico e gestão de bases de dados são mais características no mercado português.
- A transformação digital e a inovação tecnológica são fatores que estão a marcar o futuro do mundo do trabalho nas empresas e a procura por talento tecnológico é transversal a todos os setores
- As empresas que empregam tech talent em Portugal são maioritariamente portuguesas.
- As empresas tecnológicas e as grandes empresas representam 46% da totalidade.

Setores* mais impactados pela escassez de recursos

Energia e Ambiente	Banca e Seguros
Indústria	IT
Transportes e Logística	Saúde e Farmacêuticas
Comércio e Serviços	Comunicações

*Não há dados quantitativos para Portugal, por setor

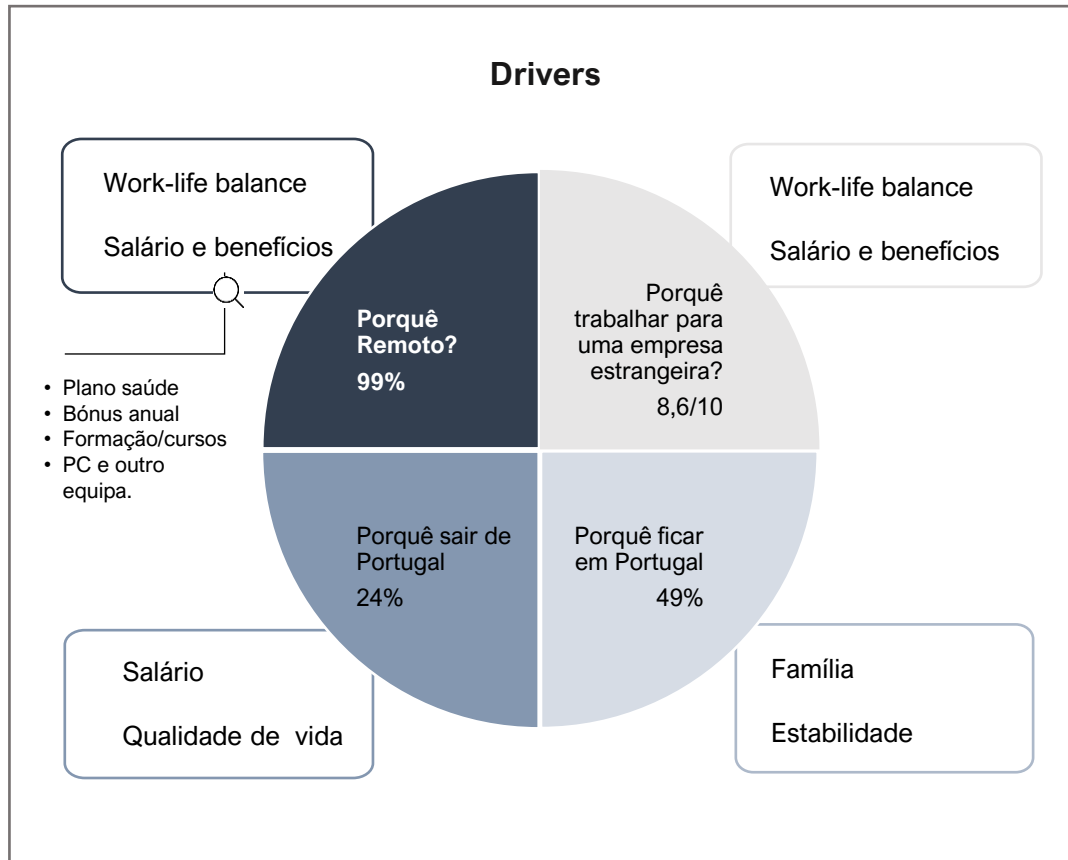
Perfil empresas



Fontes:

- Landing Jobs GTTT
- Manpower 2023 Global Talent Shortage
- Experis Tech Talent Outlook Q3 2023
- Análise de equipa

A remuneração e o *work-life balance* são os principais drivers do talento tecnológico em Portugal...

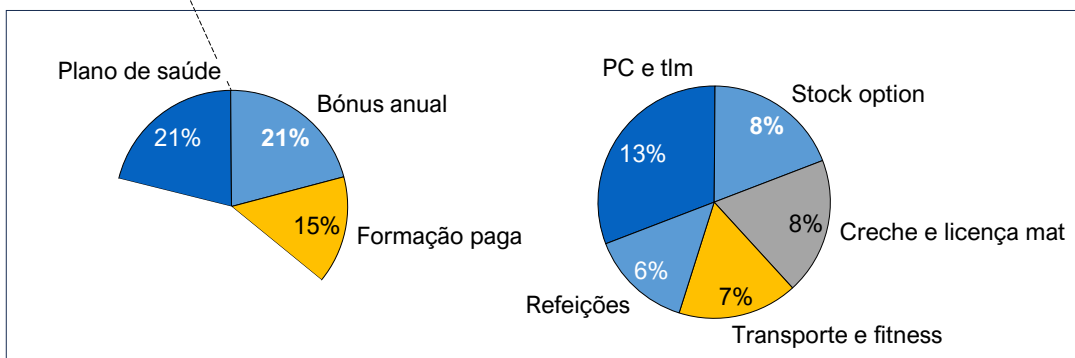
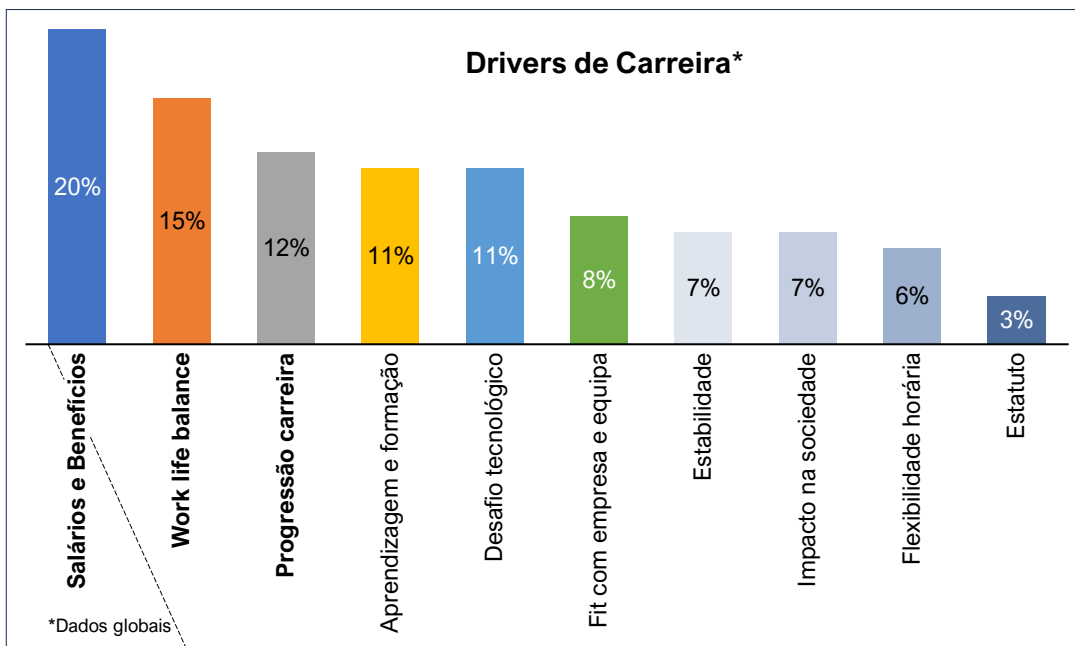


- Tal como a generalidade dos europeus, os portugueses preferem ficar no seu país. No entanto, o número (49%) é muito inferior à média europeia (86%) devido às **condições salariais**.
- A saída de Portugal (24%) resulta do “ataque” ao tech talent por parte de empresas estrangeiras (remoto), propondo-lhes **melhor salário e melhor qualidade de vida**.
- O número de tech talent em Portugal a trabalhar remotamente para empresas noutros países aumentou de 18.6% to 22.6% desde 2022.

Fontes:

- Landing Jobs, GTTT 2023PT
- Análise de equipa

...seguidos das oportunidades de progressão na carreira e a formação contínua

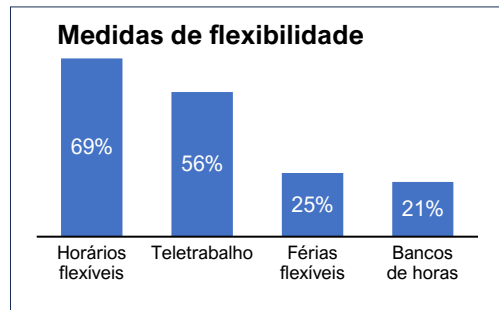
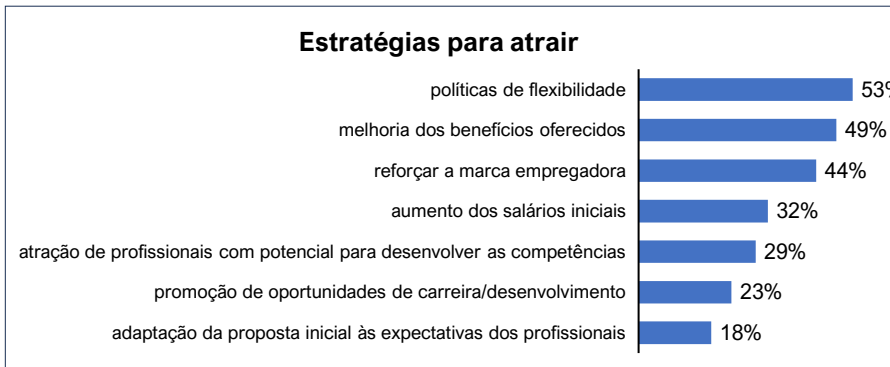
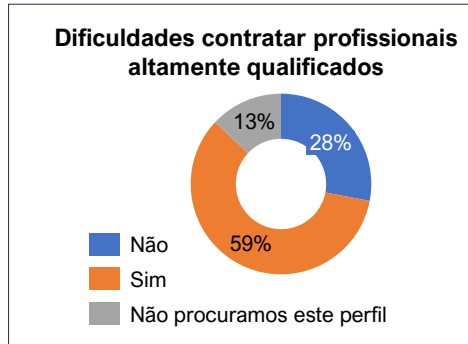
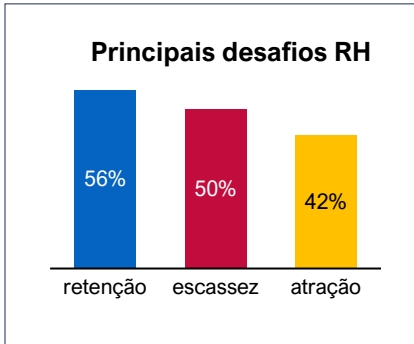


- O salário e os benefícios valorizáveis estão no topo da motivação dos profissionais TIC, logo seguido pela **progressão na carreira e formação contínua** atualizada com a evolução tecnológica.
- Alinhadas com a **flexibilização do horário de trabalho** estão a **cultura da empresa** (missão, visão e valores), **estabilidade e impacto na sociedade**, e assumem uma importância determinante.
- Procuram uma identificação com o **propósito do desafio, integração ágil na equipa**, confiança na gestão e determinação no estatuto a atingir.
- A globalização da área TIC proporciona a estes profissionais inúmeras oportunidades de “mobilidade” e às empresas múltiplos desafios no sentido de encontrarem estratégias para ultrapassar esta realidade e pontos de equilíbrio nas propostas de valor.

Fontes:

- Landing Jobs, GTTT 2023PT, Career Management
- Análise de equipa

As estratégias de retenção do talento são cruciais para combater a escassez de talento



- Num contexto de escassez de talento, as empresas e os departamentos de RH enfrentam grandes desafios. A procura por candidatos qualificados intensifica-se, incrementando os custos de recrutamento e prolongando o processo de seleção.
- Os dados refletem, em diferentes representações, a dificuldade de encontrar, contratar e manter os profissionais que melhor se adaptam às competências requeridas para as funções oferecidas.
 - 59,3% das empresas tiveram dificuldades para preencher uma vaga quando o profissional que procuravam era altamente qualificado.
 - 82,1% das empresas consideram que encontrar o profissional adequado requer cada vez mais tempo.
 - A oferta de salários pouco competitivos, continua a ser uma das 3 maiores dificuldades para atrair.
 - A flexibilidade no trabalho é altamente valorizada e é um dos benefícios do "salário emocional" mais procurados.

Fontes:

- Randstad, tendências de recursos humanos 2023 – 2024.
- Análise de equipa

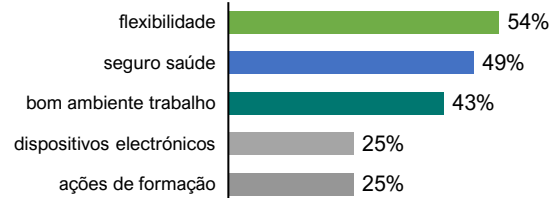
Relevância da *Employee Value Proposition* como estratégia de atração e retenção

Benefícios

que os profissionais procuram

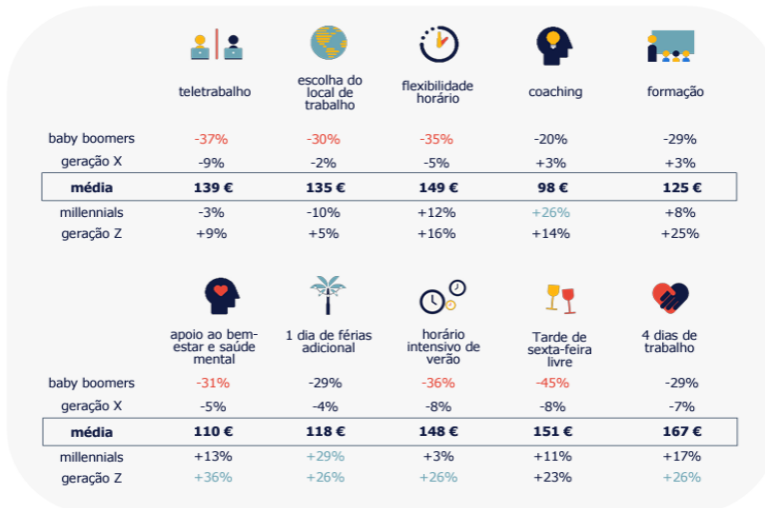


que as empresas oferecem



Salário emocional

Imagine que, num novo emprego, lhe é oferecido um salário menor do que o atual, mas outros benefícios são oferecidos. Em euros, quanto valoriza cada um dos seguintes benefícios? As opções de resposta eram intervalos de 50 euros, desde 0 € a +350 €.



GAP

- Oportunidades de crescimento
- Aumento salarial

- Um dos fatores mais relevantes na estratégia de atração e fidelização de talentos é a "employee value proposition", uma proposta única diferenciadora da concorrência que inclui:
 - remuneração,
 - pacote de benefícios (salário emocional),
 - progressão na carreira,
 - contribuição positiva para sociedade,
 - cultura inclusiva
- Well-being e sense of belonging são benefícios emocionais cada vez mais relevantes.

+ valorizado é a flexibilidade

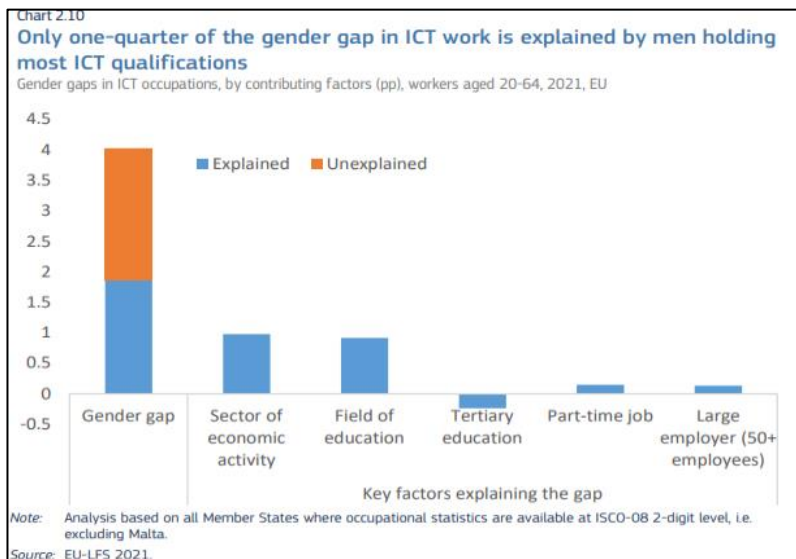
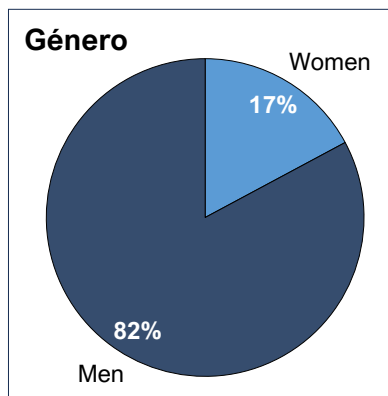
- Semana 4 dias
- Tarde 6ª livre
- Flexibilidade horário
- Horário intensivo de verão

"Atualmente existem 4 gerações no mercado de trabalho: baby boomers, geração X, millennials e geração Z. A atração, o recrutamento e a retenção de profissionais que pertencem a cada uma destas gerações são diferentes"

Fontes:

- Randstad, tendências de recursos humanos 2023 – 2024.
- Análise de equipa

A falta de mulheres na área tech impacta a pool de talento disponível



- **Os estereótipos à volta dos TIC promovem o gap de género:** aos 15 anos, cerca de 1 em cada 10 rapazes é “esperado” vir a ser um profissional TIC, comparado com apenas 1 em cada 100 raparigas.
- **Algumas particularidades da área de TIC limitam a participação de mulheres,** incluindo o pressuposto de trabalhar a tempo inteiro difícil de reconciliar com as responsabilidades maternas, e preconceitos nas práticas de recrutamento, remuneração e caminho de promoções.
- **A persistente segregação de género na sociedade reduz a pool de profissionais disponíveis para preencher as vagas novas,** pressionando a dificuldade em encontrar recursos
- **A resposta à escassez de recursos em funções especializadas de TIC deverá passar por promover o lugar das mulheres desta área**

Fontes:

- European Commission. Employment and Social Developments in Europe 2023
- Análise de equipa

Num contexto de dificuldade em recrutar talento, dar formação em escala dentro e fora das empresas, a par com autonomia e oportunidades de crescimento, serão fatores diferenciador para as organizações reterem o talento tecnológico

Contexto	Tech Talent	Empresas
Contexto global de escassez de <i>tech talent</i> também é sentido em Portugal	A remuneração e o <i>work-life balance</i> são os principais drivers do talento tecnológico	Cibersegurança, suporte técnico e gestão de bases de dados apresentam a maior procura em Portugal
O <i>tech hub</i> em Portugal traz um contexto propício ao desenvolvimento do país, mas apresenta desafios	Procura também progressão na carreira e formação contínua em linha com a evolução tecnológica.	Relevância da <i>Employee Value Proposition</i> como estratégia de retenção: entender o que o talento valoriza
Verifica-se uma concorrência global ao <i>tech talent</i> português	Missão e valores da empresa, estabilidade e impacto na sociedade (<i>sense of purpose e sense of belonging</i>) assumem uma importância determinante.	Estratégias de retenção diferenciadoras e atuais , como a gestão personalizada de carreiras ou programas que reconheçam o valor dos colaboradores em tempo real, são cruciais para responder à crise de talento tecnológico.
Desigualdade de género na área <i>tech</i> impacta a pool de talento disponível	Peso das motivações varia consoante <i>as</i> gerações no mercado de trabalho: <i>baby boomers, geração X, millennials e geração Z.</i>	A oportunidade de crescimento é um driver do talento a que as empresas não têm correspondido , ou onde têm sido pouco eficazes
O modelo de trabalho híbrido ganha terreno ao trabalho remoto	A gen Z é que a mais valoriza o salário emocional, já a <i>millennials</i> prefere dias de férias.	Os processos de recrutamento são mais caros e demorados (<i>quality control & RGPD</i>)

Fase II

Survey e Entrevistas

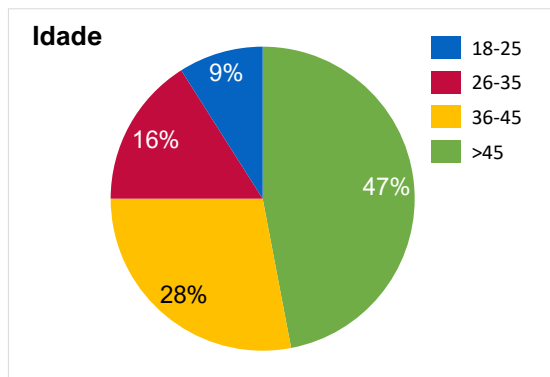
A problemática da atração e retenção do talento tecnológico em Portugal foi analisada na perspetiva do talento e das empresas, com o recurso a um *survey* e a entrevistas individuais

	TALENTO	EMPRESAS
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Survey online (google forms)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas individuais
Amostra	<ul style="list-style-type: none"> • 225 respostas • Profissionais com ligação ao IT, ativos • Aberto a qualquer idade e tempo de experiência • Aberto a qualquer nível hierárquico 	<ul style="list-style-type: none"> • 39 entrevistas • Colaboradores seniores • Áreas de RH, IT, Transformação Digital e Inovação • Empresas de várias dimensões e nacionalidades • Ampla cobertura setorial, incluindo a academia, associações empresariais, o setor público e consultoras
Período	<ul style="list-style-type: none"> • 14 de dezembro de 2023 a 18 de janeiro de 2024 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 de dezembro de 2023 a 15 de janeiro de 2024
Divulgação	<ul style="list-style-type: none"> • Fujitsu, contactos pessoais equipa de projeto e APDC 	<ul style="list-style-type: none"> • Fujitsu, contactos pessoais equipa de projeto

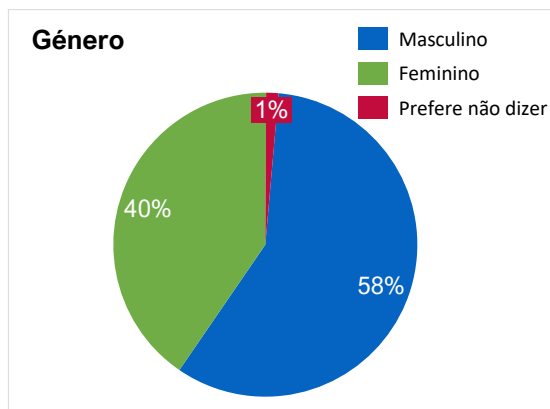
Resultados do *Survey*

Foi realizado um *survey* para obter a perspetiva do talento tecnológico

As 225 respostas resultam numa **amostragem diversificada** do universo



- A maioria dos respondentes, 47%, tem mais de 45 anos.
- Entre 26 e 45 anos respondem 44% e apenas 9% entre 18 e 25 anos.



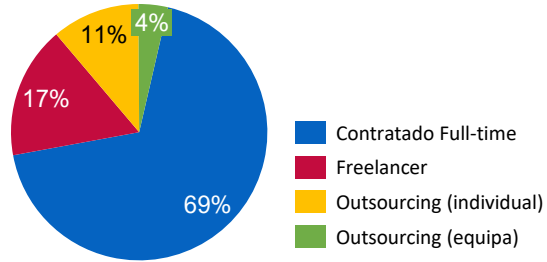
- Grande adesão feminina resultando numa representação de 40%, muito acima da realidade nas áreas tecnológicas onde os homens representam 78% do universo

Fontes adicionais:

- Pordata
- Digital Economy and Society Index (DESI) 2021 Portugal
- Análise de equipa

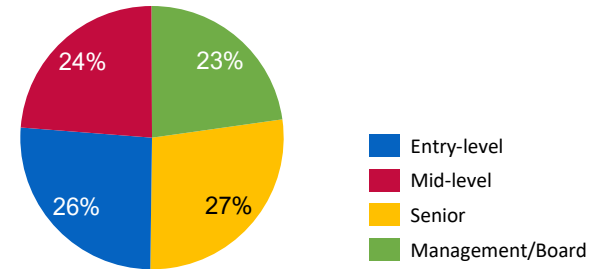
Em termos profissionais, os 225 respondentes são quadros das empresas, há menos de 3 anos e em vários estádios da carreira

Regime de trabalho



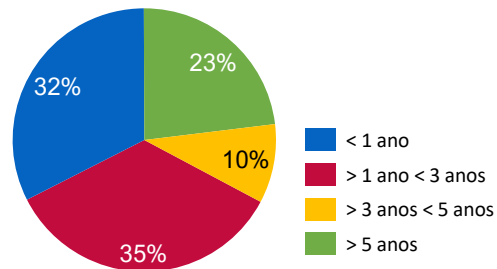
- A maioria dos respondentes são quadros das empresas (69%), 17% *freelancers* e 15% trabalham em *outsourcing*

Função



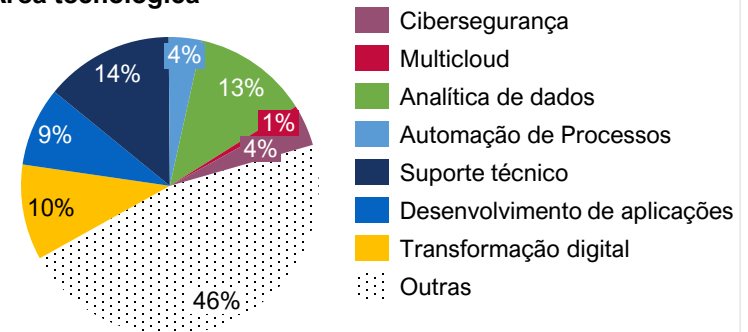
- Em relação à senioridade na função, os respondentes representam de forma equilibrada os 4 estádios principais da carreira

Tempo na empresa



- 67% dos inquiridos estão na empresa há menos de 3 anos indicando a grande rotatividade na área tecnológica e dificuldades de retenção.

Área tecnológica



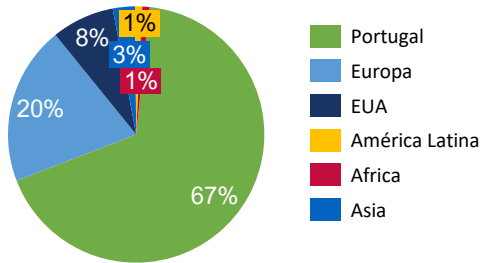
- 46% dos profissionais trabalham noutras áreas tecnológicas, confirmando-se o número reduzido de profissionais em 4 das 5 áreas mais requisitadas: Cibersegurança, *Multicloud*, Analítica de dados e Desenvolvimento de aplicações. A Transformação digital como área transversal representa 10%.

Fontes adicionais:

- EC, Employment and Social Developments in Europe (ESDE) report 2023
- Landing Jobs, GTTT 2022 global, 2022PT e 2023PT
- Análise equipa

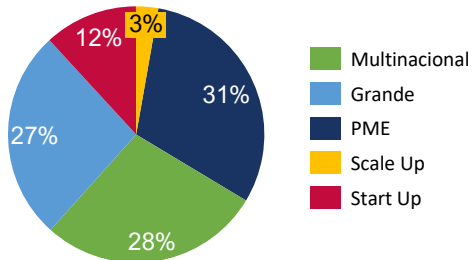
Quanto às entidades empregadoras dos inquiridos, obtemos uma **ampla representatividade** de setores, na sua maioria empresas **portuguesas**, distribuídas entre **PMEs, Multinacionais e Grandes**

Nacionalidade empresa



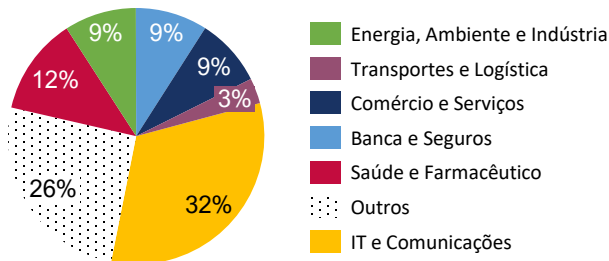
- A maioria dos respondentes trabalham em **empresas portuguesas** (67%) seguido de empresas **europeias** (20%) e dos **EUA** (8%). Os profissionais da América Latina são em número inferior (1%) que os dados nacionais (7%)

Tipologia



- As empresas mais representadas são **grandes empresas e multinacionais** (55%) seguido das **PMEs** (31%) e *Start-ups* com 12%

Setor



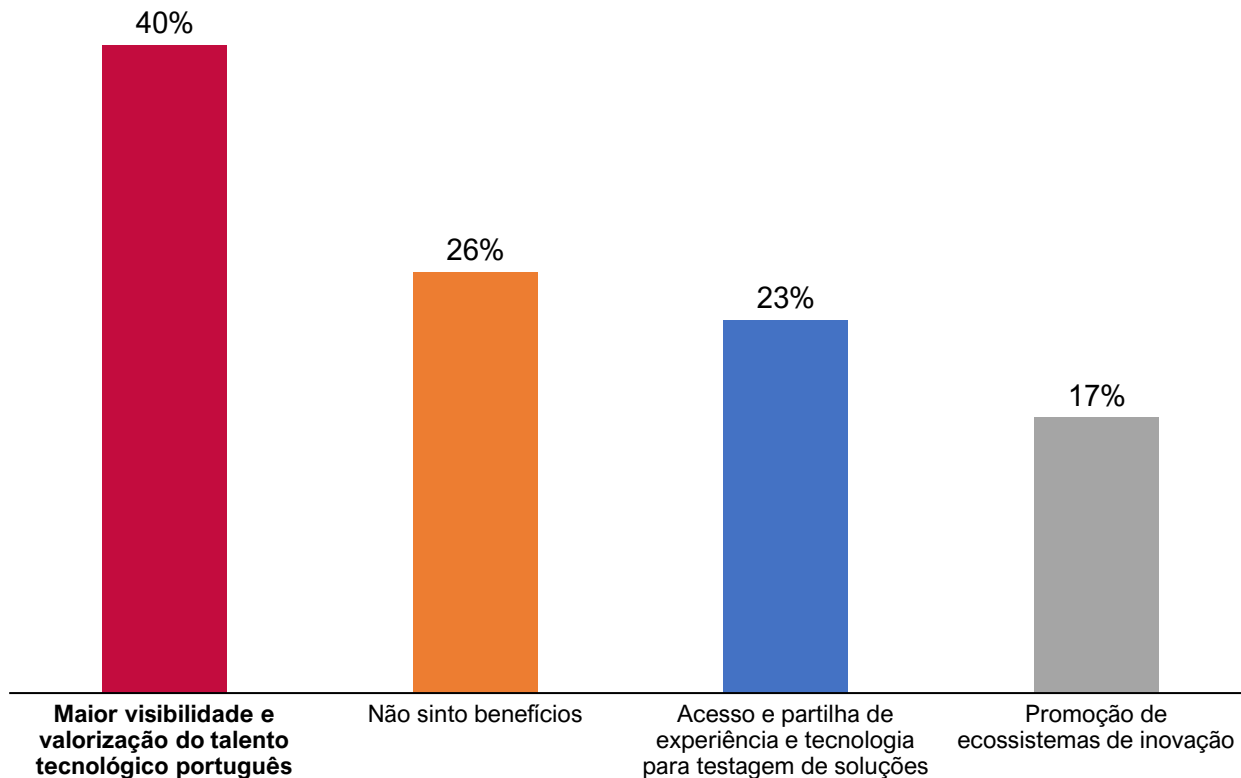
- Todos os sectores de atividade estão representados nas respostas, com destaque para o **IT e Comunicações** com 32%

Fontes adicionais:

- Landing Jobs, GTTT 2022 global, 2022PT e 2023PT
- Análise equipa

Quando perguntado qual o maior benefício do *Tech Hub* em Portugal os inquiridos apontam para uma maior **valorização do talento** tecnológico português

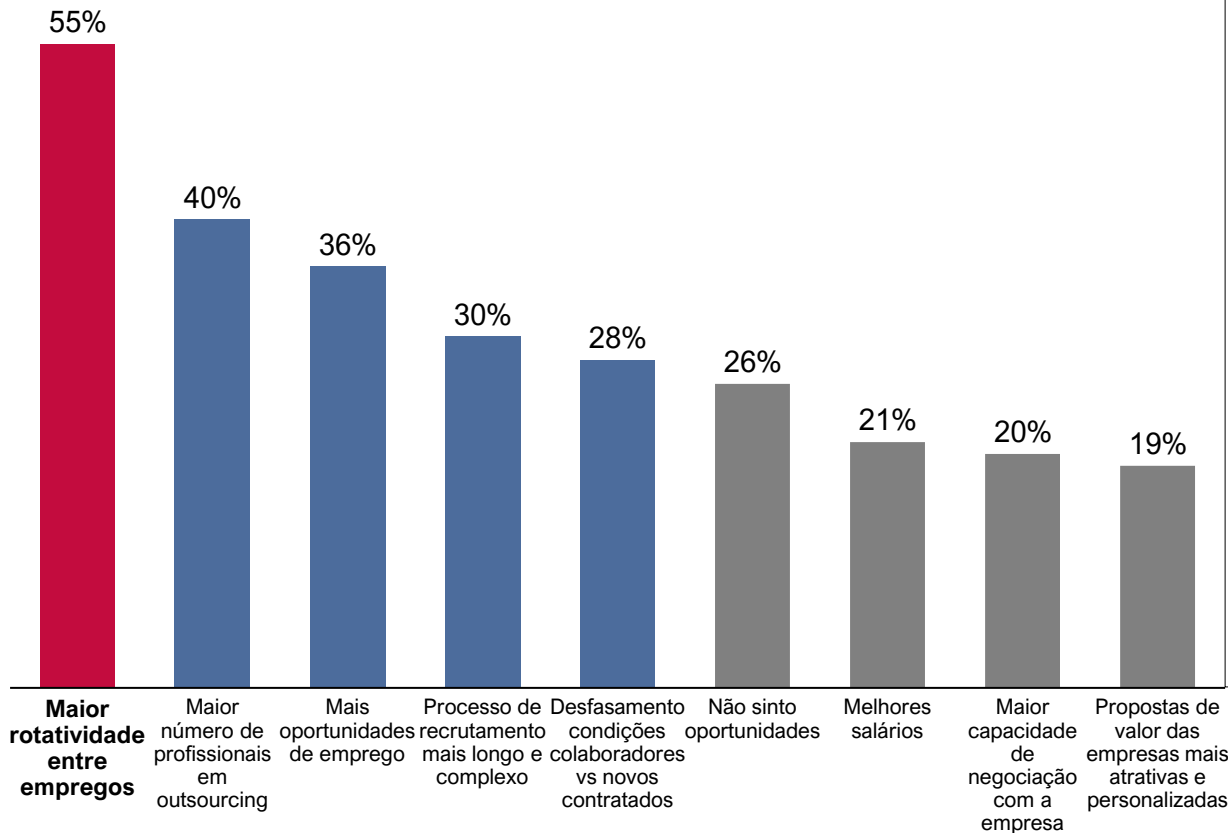
Qual o maior benefício do *Tech Hub* em Portugal?



- Os profissionais inquiridos destacam a **valorização do talento tecnológico português** como o maior benefício da existência de um *Tech Hub* em Portugal
- 26% não sentem quaisquer benefícios
- **O acesso e partilha de experiências e tecnologia para testagem de soluções** é um benefício apontado por 23% dos respondentes
- Apenas 17% consideram que o *Tech Hub* promove ecossistemas de inovação

A corrida pelo talento tem-se intensificado e os seus efeitos são sentidos na maior **rotatividade** entre empregos, maior número de profissionais em **outsourcing** e em mais **oportunidades** de emprego

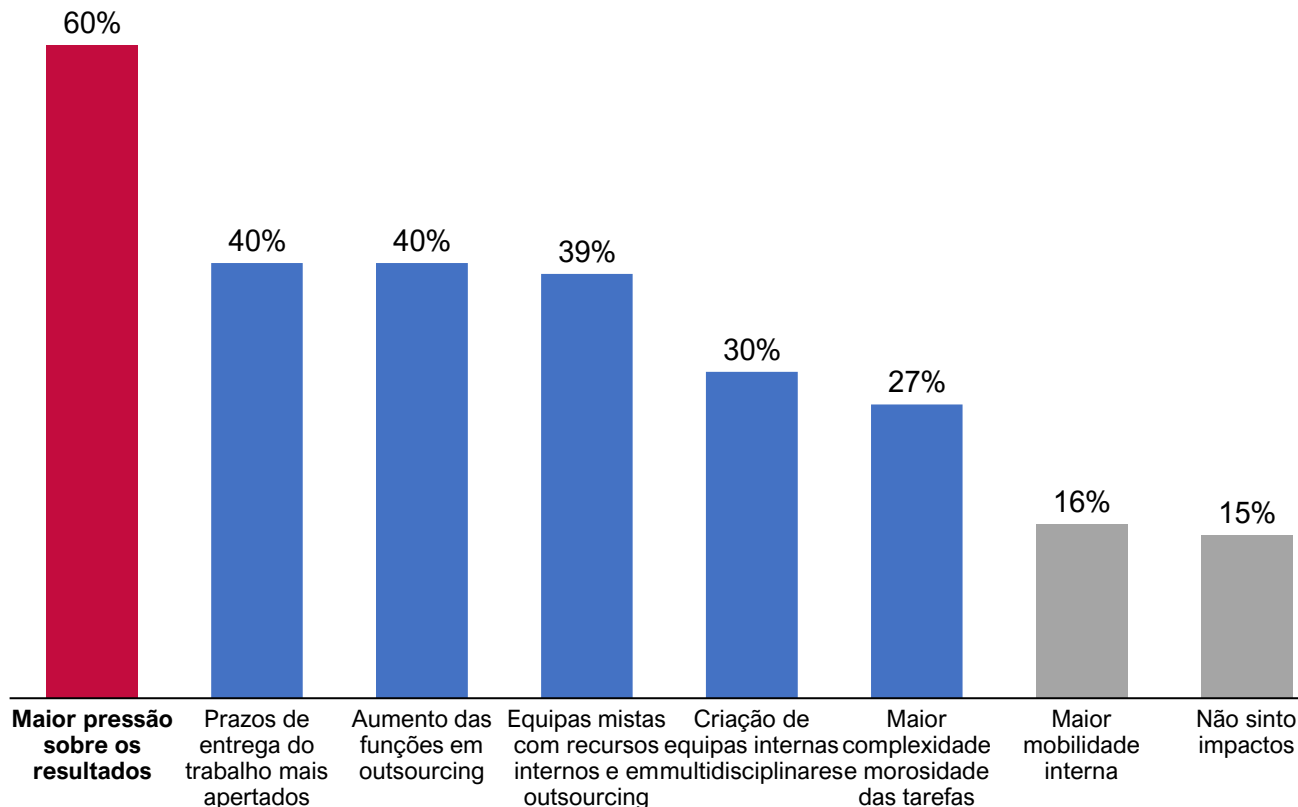
Que mudanças sente no mercado de trabalho?



- Os profissionais inquiridos apontaram a **maior rotatividade entre empregos** como a mudança mais sentida no mercado de trabalho.
- Também observam um **maior número de profissionais em outsourcing** e **mais oportunidades de emprego**.
- Menos positiva é a observação de que o **recrutamento é um processo mais longo e complexo** e que há um **desfasamento entre as condições auferidas pelos colaboradores atuais face aos novos contratados**.
- 26% não sentem haver oportunidades e apenas 21% assinalam melhores salários.

A nível de impactos no dia-a-dia, os inquiridos destacam uma maior **pressão sobre os resultados** e **prazos de entrega** do trabalho mais apertados

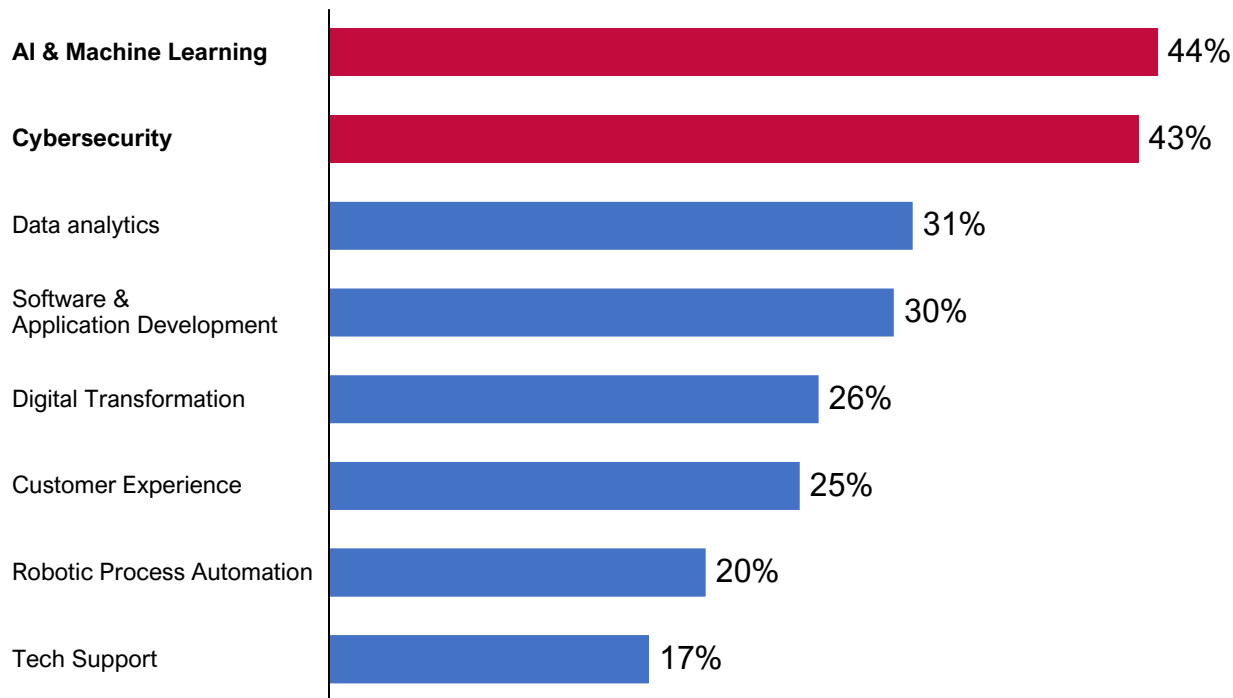
Quais os impactos sentidos no dia-a-dia?



- Para além da destacada **maior pressão sobre os resultados e prazos mais apertados**, referem o **aumento das funções em outsourcing**
- Um maior número de **equipas mistas** com colaboradores **internos e externos** e a criação de **equipas internas multidisciplinares**
- Uma maior **morosidade e complexidade nas tarefas** é um impacto sentido por 27% dos inquiridos.
- Apenas 16% dos respondentes referem a mobilidade interna.

A falta de recursos tecnológicos nas empresas é, sem surpresa, mais sentida nas áreas da **IA** e da **Cibersegurança**

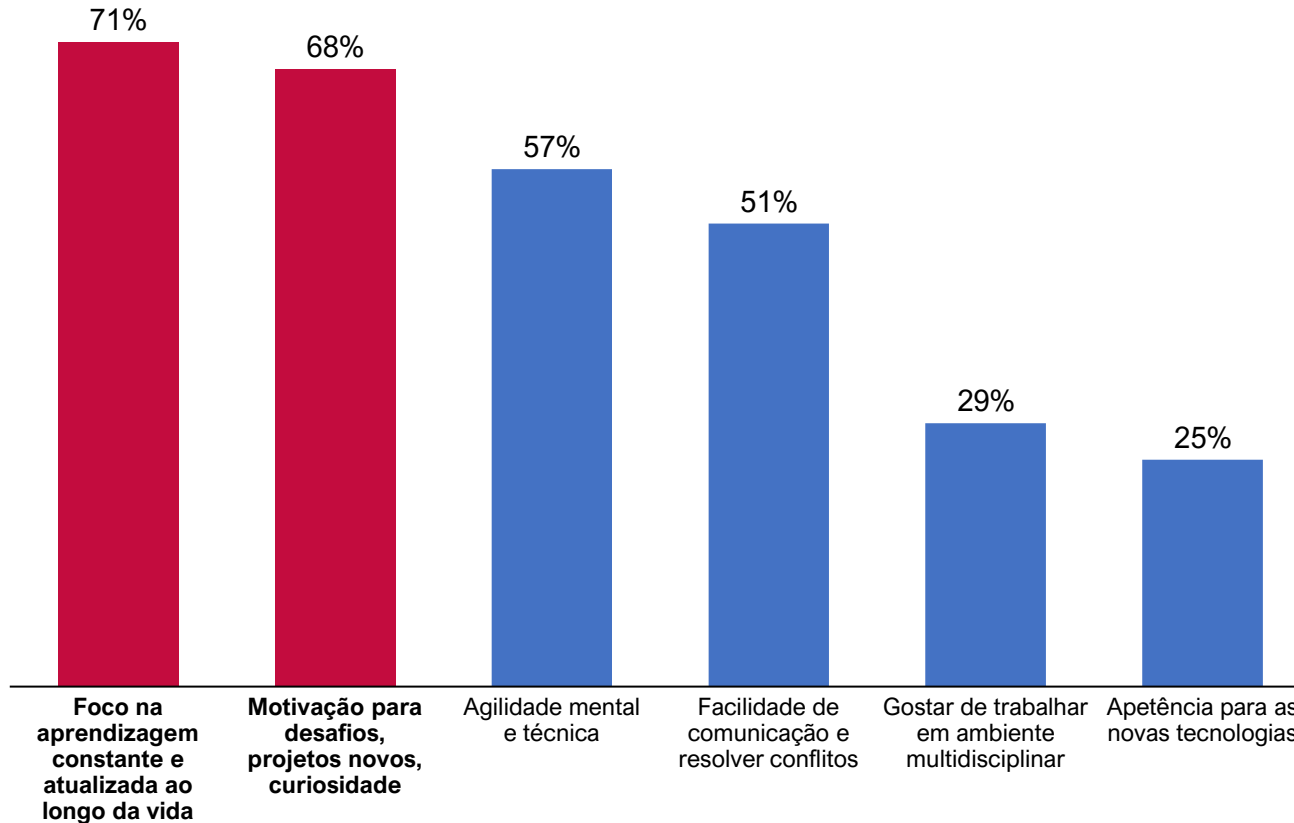
Quais as áreas da sua empresa onde a falta de recursos tecnológicos é mais evidente?



- As áreas da **Inteligência Artificial** e da **Cibersegurança** são as que mais evidenciam escassez de recursos, de acordo com mais de 40% dos inquiridos.
- Seguem-se a **Análítica de dados** e a **Programação e Desenvolvimento**.
- Segundo 26% dos respondentes a área transversal da **Transformação Digital** das empresas também sofre com a escassez de talento, a par com a **Experiência do Cliente**.
- **Automação de Processos** e o **Apoio Técnico** são funções melhor preenchidas.

O talento tecnológico tem um potencial para além das suas competências técnicas, sendo a sede de **aprendizagem constante** e a motivação para **desafios e projetos novos** as competências mais relevantes

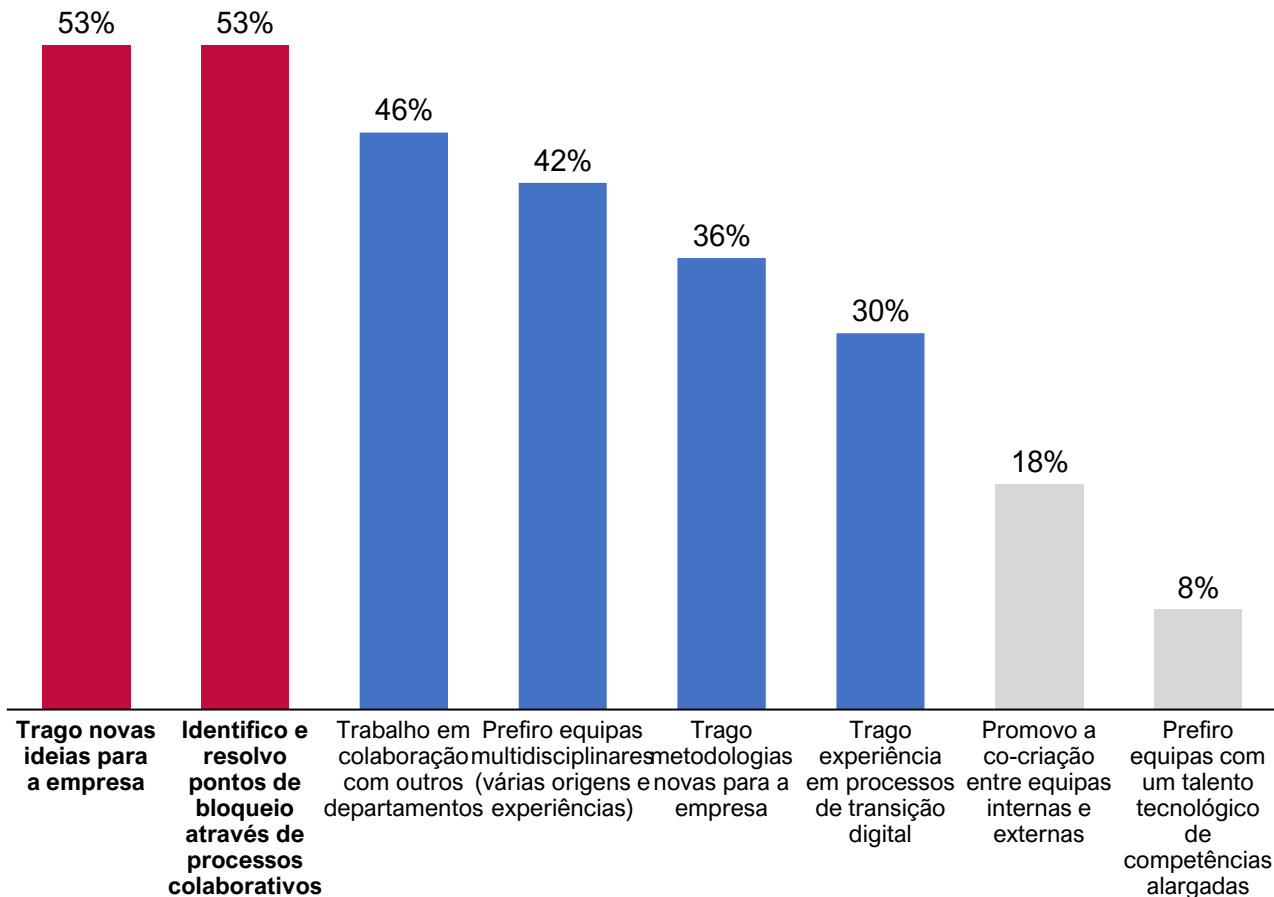
Quais as competências não tecnológicas mais relevantes?



- 71% dos respondentes sublinham a importância e relevância da **aprendizagem e atualização de conhecimento ao longo da vida**.
- A motivação para **desafios, projetos novos e a curiosidade** são competências e apetências que aportam valores para as empresas que potenciam o seu talento tecnológico.
- **Agilidade mental e técnica e facilidade de comunicação e a resolução de conflitos** são outras competências consideradas relevantes para mais de 50% dos inquiridos.
- Quase 30% dos inquiridos indicam o gosto pelo **trabalho em equipas multidisciplinares**.

O talento tecnológico pode ser um agente de mudança: estimula a inovação e contribuiu para o sucesso da transição digital nas empresas trazendo **novas ideias** e adotando **processos colaborativos**

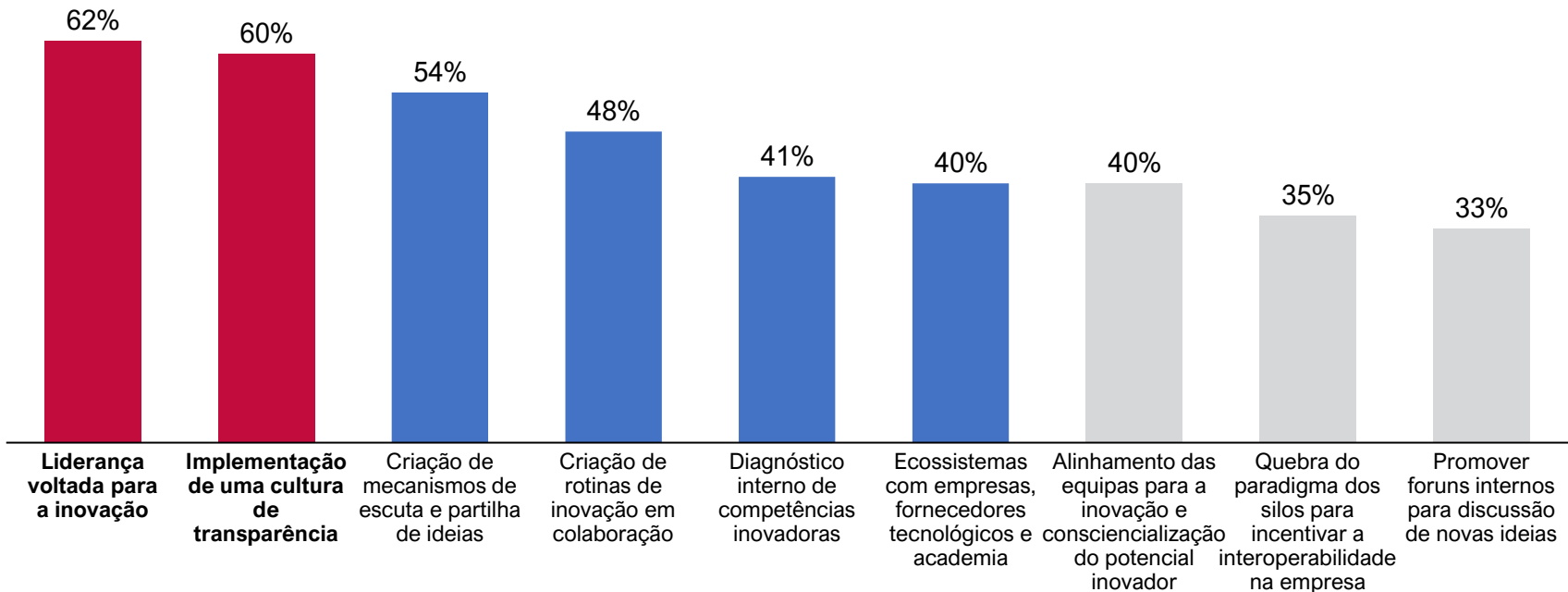
Enquanto talento tecnológico, com que opções se identifica mais?



- Quando questionados em que medida podem os talentos tecnológicos ser agentes de mudança, 53% dos inquiridos afirmam trazer **novas ideias** para as empresas e **resolver bloqueios através de processos colaborativos**.
- Mais de 40% referem a **colaboração com outros departamentos** e preferem as **equipas multidisciplinares** como estímulos à inovação.
- As **metodologias “tech”** e a **experiência em processos de transição digital** são apontados como outros potenciadores de inovação.

Questionados quanto à promoção de uma cultura de inovação na empresa, a maioria dos inquiridos refere a **liderança voltada para a inovação** e a **transparência** como as mudanças mais necessárias

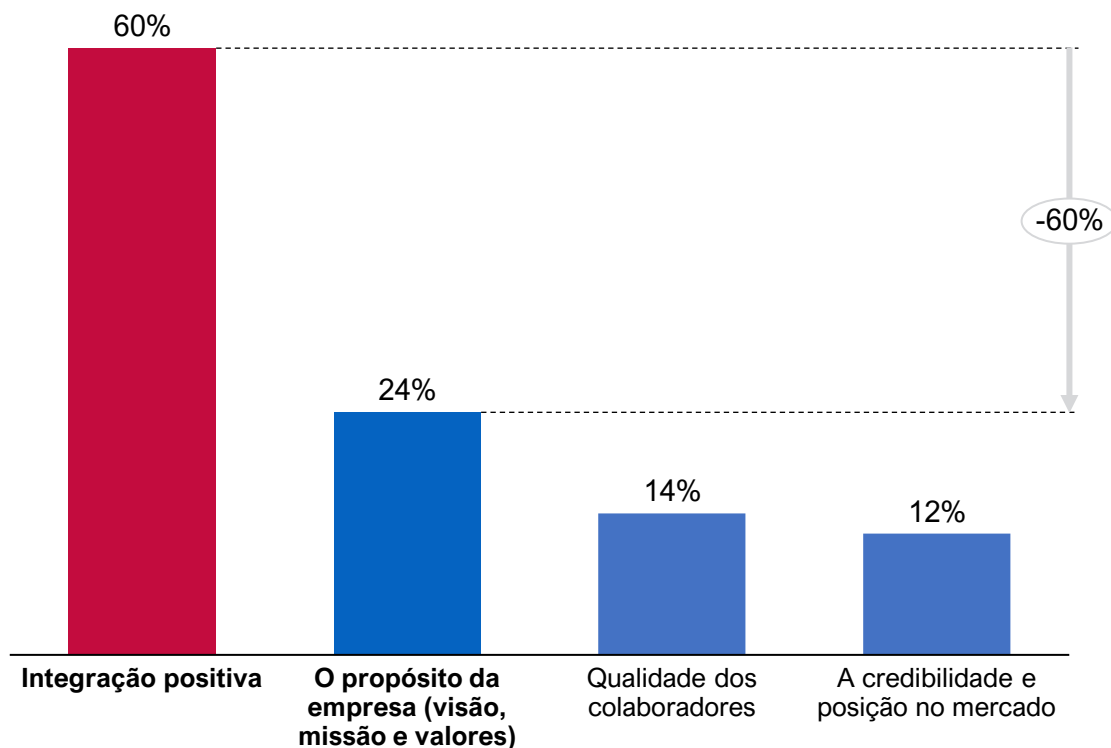
Com vista a promover uma cultura de inovação aberta na empresa, que mudanças organizacionais implementaria?



- Mais de 60% dos respondentes sublinham a **liderança voltada para a inovação, responsável e flexível** bem como **uma cultura de transparência** como os fatores críticos da inovação nas empresas.
- A **criação de mecanismos de escuta e partilha de ideias**, a **revisão de processos para criação de rotinas de inovação em colaboração** e um **diagnóstico interno de competências inovadoras** são outros fatores tidos como potenciadores para mais de 40% dos inquiridos.
- A **inovação aberta** (entre empresas, academia e tecnologia) é apontada como potenciador de inovação para 40% dos talentos.

O talento tecnológico inquirido afirma que a **integração positiva** é o fator que mais valoriza numa empresa

O que mais valoriza numa empresa?

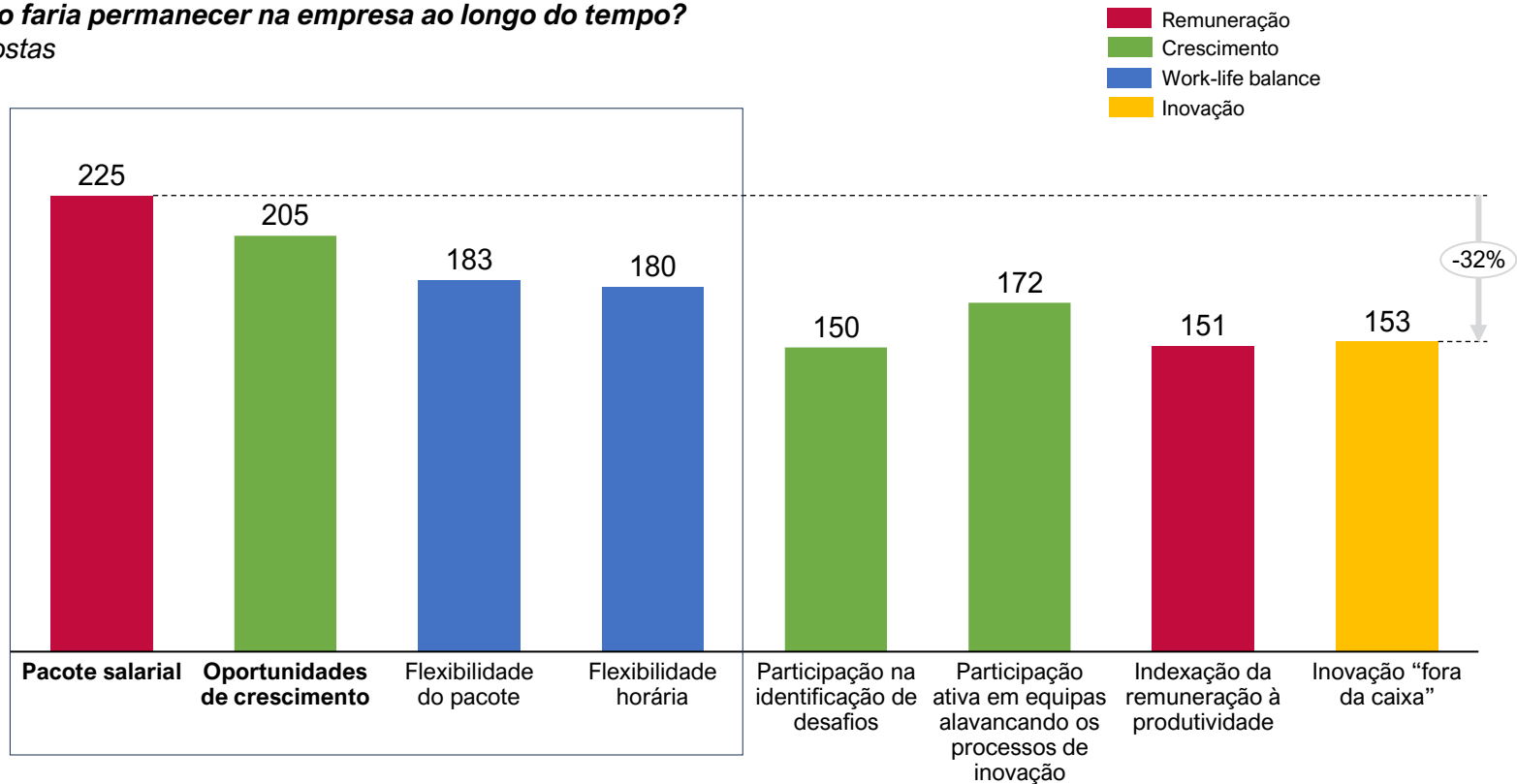


- 60% dos respondentes destacam a **integração positiva (acolhimento, ambiente de trabalho, valorização das opiniões...)** como o fator que mais valorizam numa empresa.
- O **propósito (visão, missão e valores)** da empresa são fatores determinantes para 24% dos inquiridos.
- 14% destacam a qualidade dos colaboradores, e apenas 12% a credibilidade da empresa e posição no mercado.

Os fatores de retenção na empresa não surpreendem: o **salário**, as **oportunidades de crescimento** e a **flexibilidade**. Também é valorizado o **trabalho em equipa** em processos de inovação. A **Inovação fora da caixa** é relevante para 90% dos inquiridos na faixa dos 18-25 anos.

O que o faria permanecer na empresa ao longo do tempo?

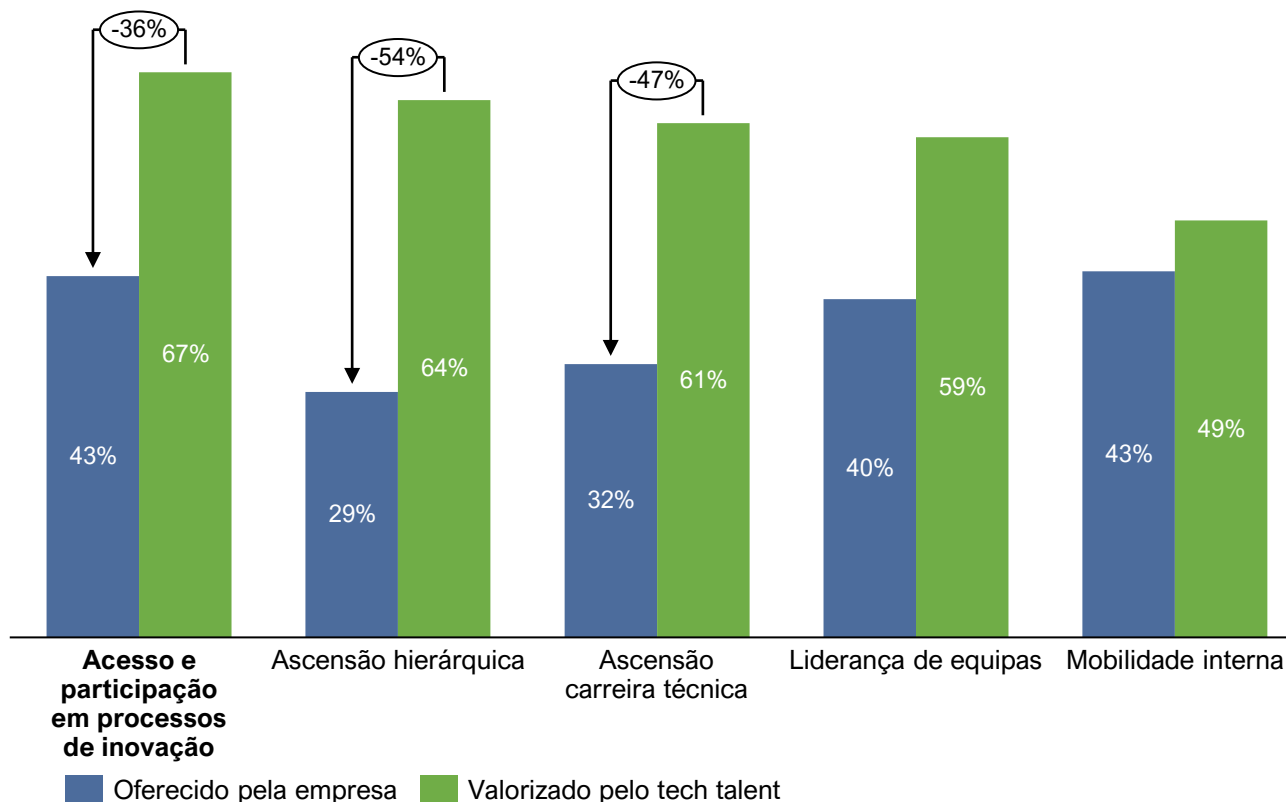
respostas



- Nos primeiros anos de carreira as **oportunidades de crescimento** são muito valorizadas e são determinantes na retenção
- Ao longo do período o **pacote salarial** e a **flexibilidade** vai-se tornando o principal fator de retenção

Há um **desajuste** entre as **oportunidades de crescimento** desejadas pelo talento e as que as empresas oferecem, dificultando a retenção do talento

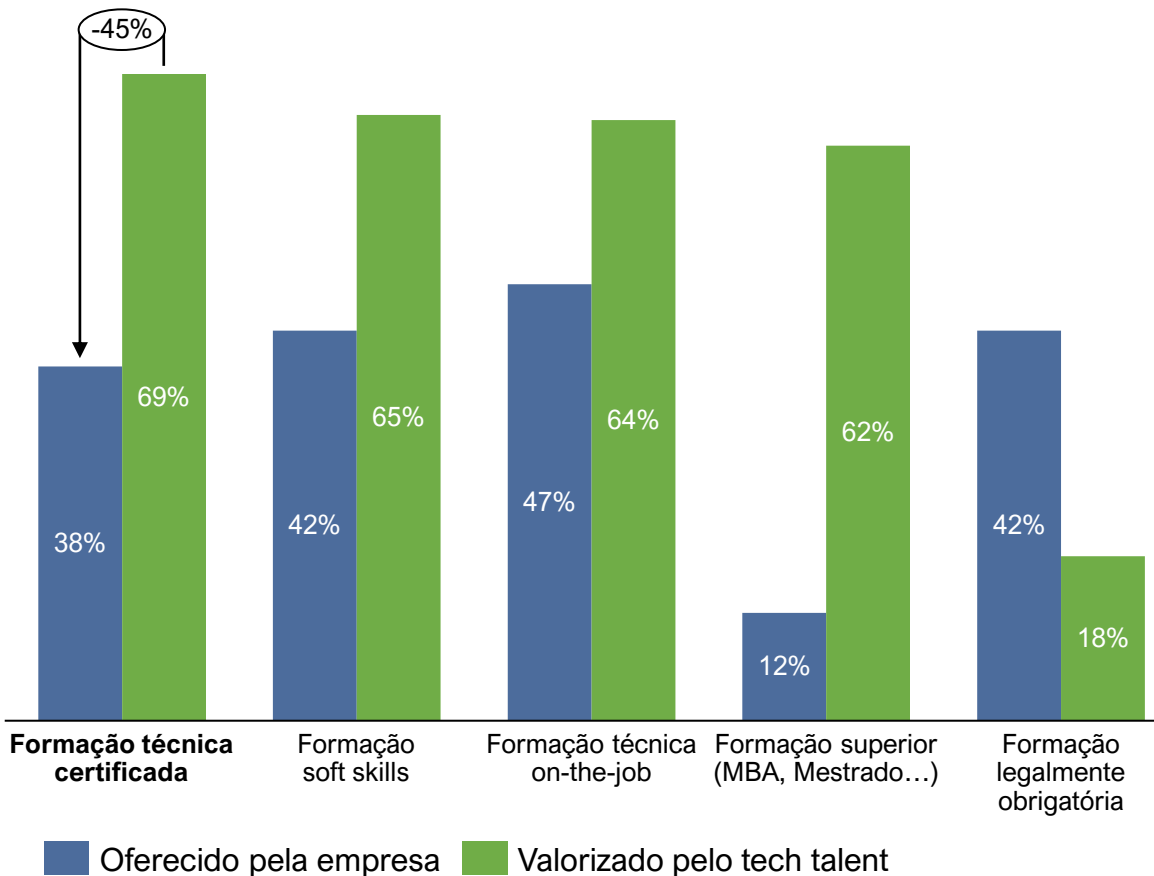
Que oportunidades de crescimento são oferecidas pela sua empresa e quais valoriza mais?



- **67% dos inquiridos valorizam o acesso e participação em processos de inovação** mas apenas 43% das empresas oferecem essa oportunidade
- O maior desajuste sente-se no desejo de **ascensão hierárquica e na carreira técnica, relevantes para mais de 60% dos inquiridos**, no entanto menos de metade das empresas correspondem a essa aspiração
- A liderança de equipas é também um fator de retenção a considerar pelos desafios proporcionados em **processos colaborativos**.
- A mobilidade interna é a oportunidade de crescimento menos valorizada, 49%, pelos inquiridos e é aquela em que as empresas têm mais apostado 43%.

Outro *driver* do crescimento é a **formação**. Denota-se igualmente um **desajuste** entre a formação desejada pelo talento tecnológico e a formação oferecida pelas empresas com potenciais impactos na retenção

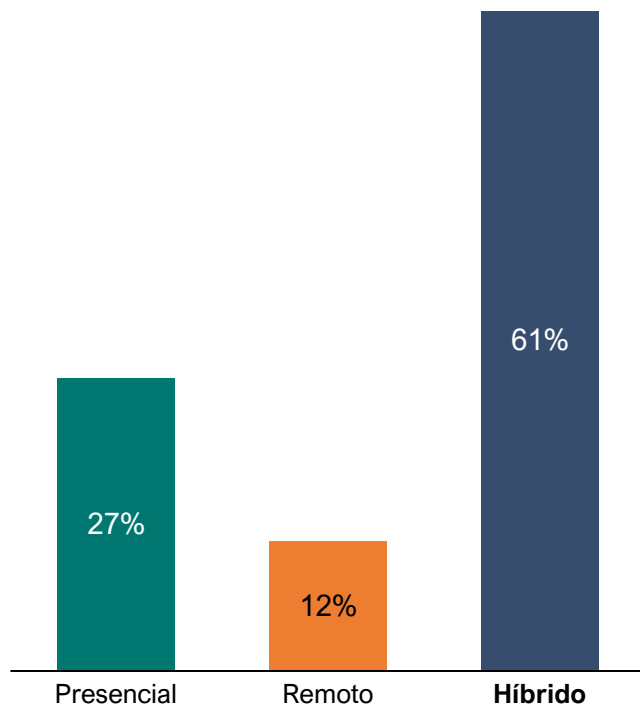
A sua empresa dispõe de um programa de formação que o valoriza e lhe permite crescer profissionalmente?



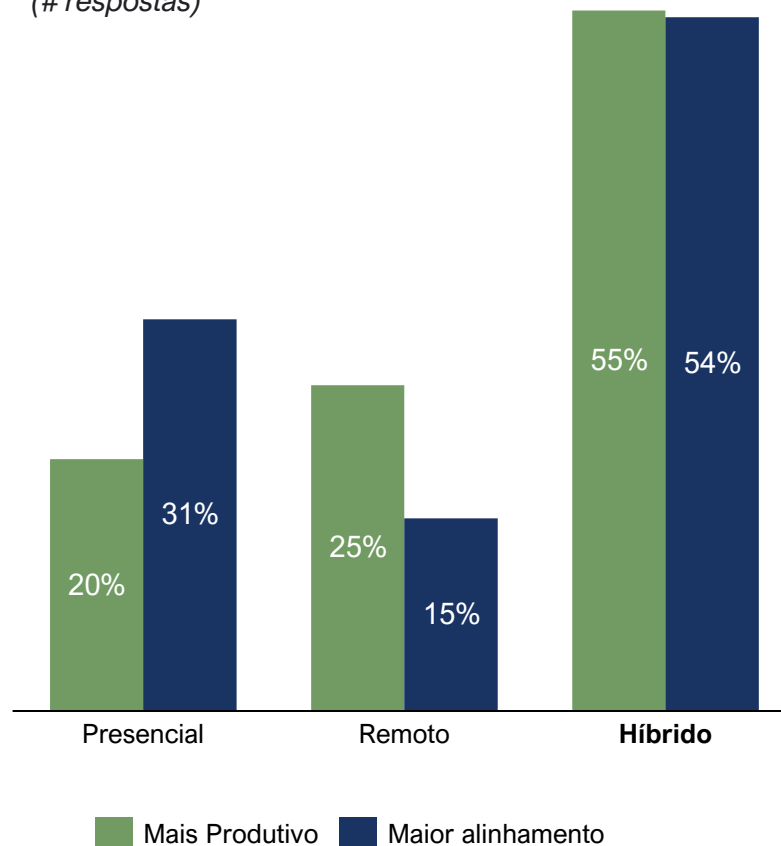
- **69% dos respondentes desejam formação técnica certificada**, oferecida apenas por metade das empresas.
- **A formação técnica on-the-job é aquela em que as empresas têm apostado mais e é valorizada por 64% do talento.**
- O mesmo com a formação em *soft skills* se bem que com menos generosidade por parte das empresas.
- **O maior gap é naturalmente a formação superior**, aspirada pelos inquiridos mas tratando-se de um investimento avultado, pouco oferecido pelas empresas.
- As empresas parecem apenas superar os desejos do talento na **formação legalmente obrigatória**.

Finalmente, sobre o modelo de trabalho, 61% dos inquiridos trabalham em modo **híbrido** e mais de metade concorda que esta é a opção que promove maior produtividade e alinhamento

Qual o modelo de trabalho adotado na sua empresa?



Qual o mais produtivo e o que promove maior alinhamento?
(# respostas)



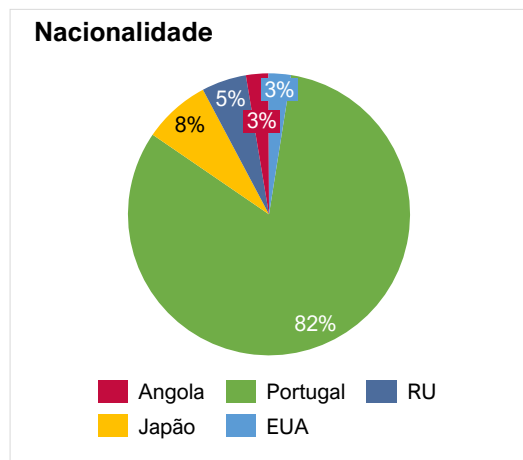
O talento mostra que a **integração positiva**, a **progressão na carreira hierárquica ou técnica** e a **formação** podem ser estratégias de retenção diferenciadoras. Com vista a promover uma cultura de inovação, o talento indica que a **liderança voltada para a inovação**, a **cultura de transparência**, **trabalho em equipa com co-criação** e **participação em processos de inovação** são mudanças organizacionais a implementar.

	Transversal	Empresa na perspetiva do talento	Talento
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Maior valorização e visibilidade do talento tecnológico português • Mais oportunidades de emprego • Sem incremento de capacidade negocial • Mais equipas multidisciplinares 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento em nº profissionais e de funções em <i>Outsourcing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotatividade entre empregos Maior pressão sobre resultados
Atração	<ul style="list-style-type: none"> • Salários competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de recrutamento mais longo e complexo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de propósito da empresa (missão, valores, visão)
Retenção	<p>Verifica-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salários pouco competitivos • Maior Flexibilidade horária/presencial • Modelo híbrido prevalece sobre presencial e nº dias em remoto aumenta 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de crescimento desajustada (Carreira e Formação) 	<p>Talento quer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem constante e atualizada ao longo da vida e formação especializada • Integração positiva (aculturação estruturada, perpetuada no tempo) • Valorização • Crescimento (ascensão hierárquica ou técnica) • Work-life balance • Projetos desafiantes
O talento tecnológico e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de agilidade das organizações • Valor do tech talent: <ul style="list-style-type: none"> - Novas ideias - Resolve bloqueios - Traz metodologias novas - É colaborativo 	<p>Empresa deve ter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderança voltada para inovação • Cultura de transparência 	<p>Talento quer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em equipa com co-criação • Participar em processos de inovação

Resultados das Entrevistas

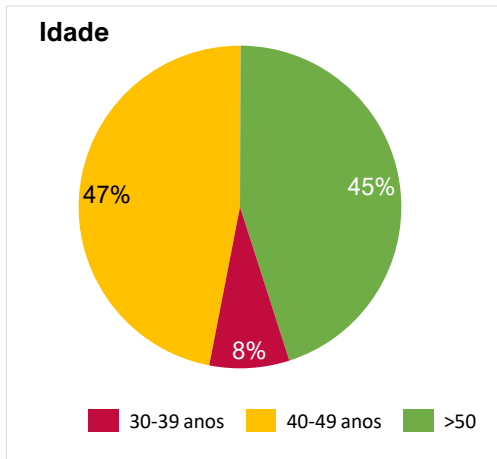
Foram realizadas 39 entrevistas a empresas e organizações de **vários setores**, incluindo a academia. As empresas são maioritariamente portuguesas (82%).

Energia, Ambiente e Indústria #7	Banca e Seguros #2
IT e Comunicações #10	Transportes e Logística #5
Saúde e Farmacêuticas #2	Associações e Academia #6
Setor Público #2	Consultoras #5

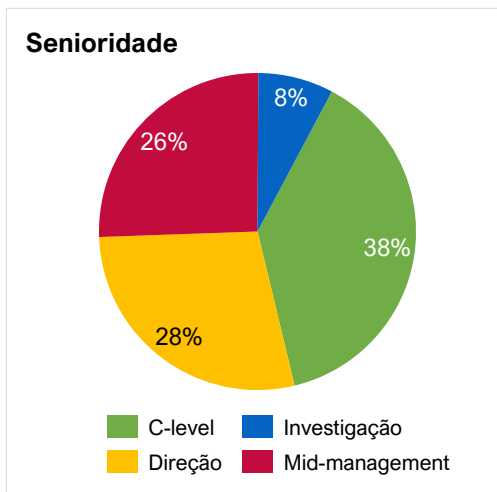


- Para além de Portugal, estão representadas multinacionais do Japão e EUA

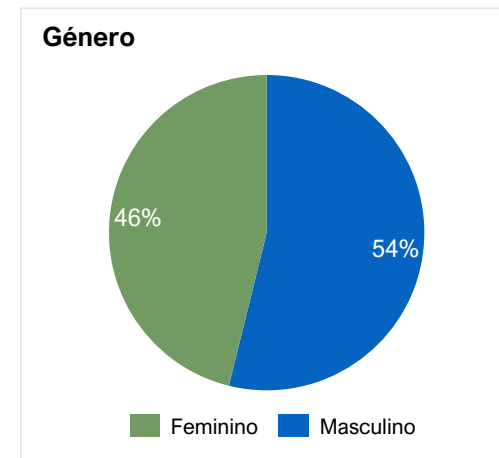
A nível demográfico, o universo de entrevistados ocupa maioritariamente posições **seniores**, tem **mais de 40 anos** e são quase em **mesmo número homens e mulheres**



- Os entrevistados têm na sua grande maioria mais de 40 anos.
- Apenas 8% têm até 40 anos



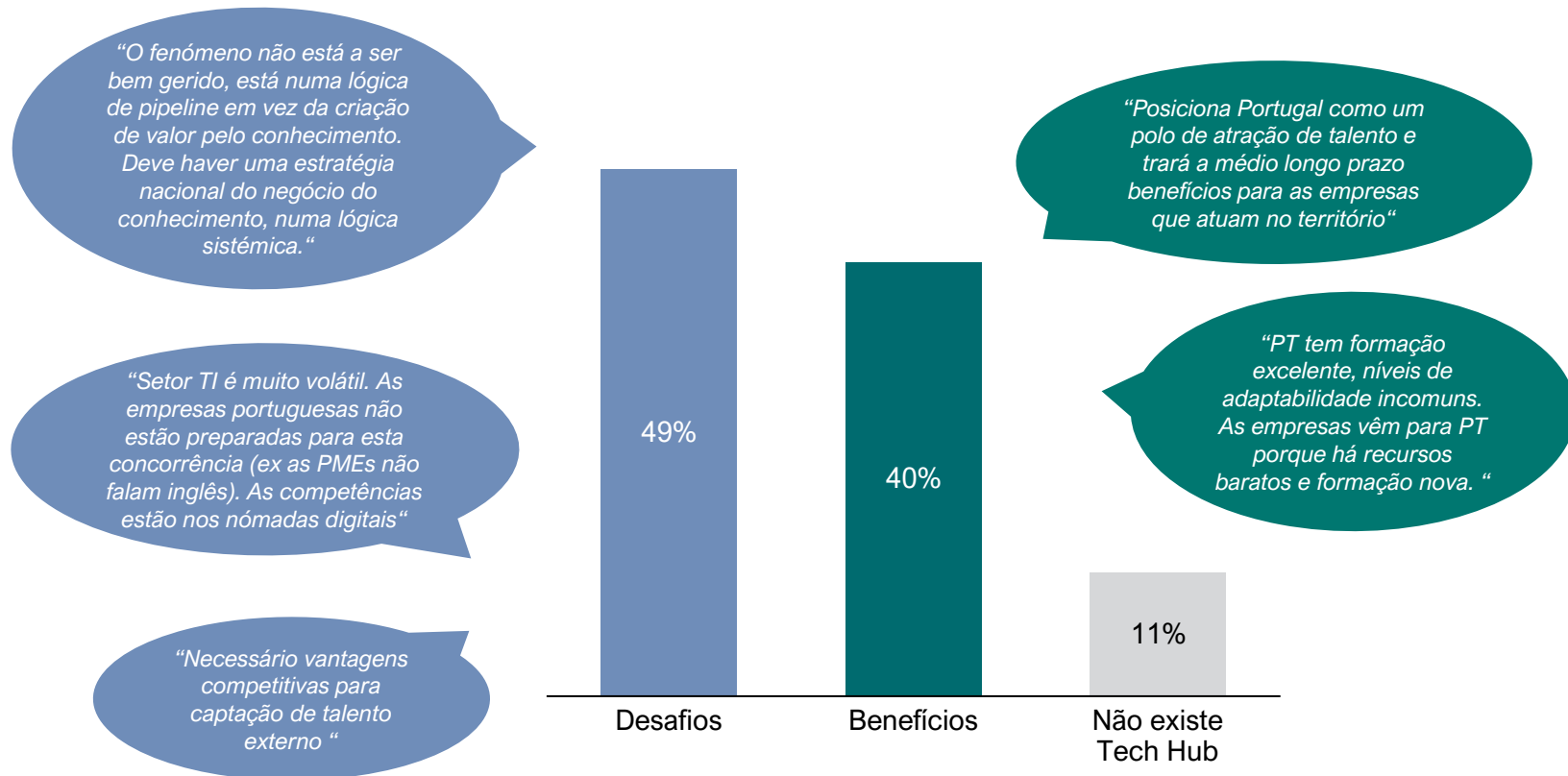
- 38% dos entrevistados de *C-level* e 28% da Direção, tendo escutado também o mid-management (26%).
- Quanto à academia, representam 8% das entrevistas.



- Obtivemos uma boa adesão de mulheres às entrevistas resultando numa representatividade muito superior ao universo real (cerca de 22% de mulheres nas áreas TIC)

A nível de contexto, o **Tech Hub valoriza** e oferece **tech** talento português, procurado pelo **T-shaped knowledge em TI** e pela **confiança** que estes profissionais oferecem ao mercado. Mas sem políticas centralizadas de salvaguarda do conhecimento nacional, os benefícios são ofuscados pela **perda de capital humano** e pela falta de escala e condições para competir com o mercado global

Portugal está a posicionar-se como um tech hub a nível europeu.
O tech hub em Portugal traz benefícios para a sua empresa e/ou traz mais desafios?



McKinsey/Tim Brown - O T-shape é uma metáfora para as competências individuais onde a linha vertical representa a especialização numa dada área, disciplina e conhecimento e a linha horizontal representa competências multidisciplinares e a habilidade para colaborar com profissionais de outras indústrias ou funções

Adicionalmente, os entrevistados foram ouvidos sobre **1)** a escassez do talento, **2)** os fatores de retenção e práticas nas empresas e **3)** o potencial do talento tecnológico na inovação em ambiente empresarial

1

Escassez de talento: falta de oferta ou dificuldade na contratação

Contratação segue tendências?

Onde estão a ir buscar os recursos?

Perfis e competências

2

Fatores de Retenção do talento tecnológico

Integração

Motivações e modelo de trabalho

Crescimento: carreira e formação

3

O talento tecnológico e a Inovação

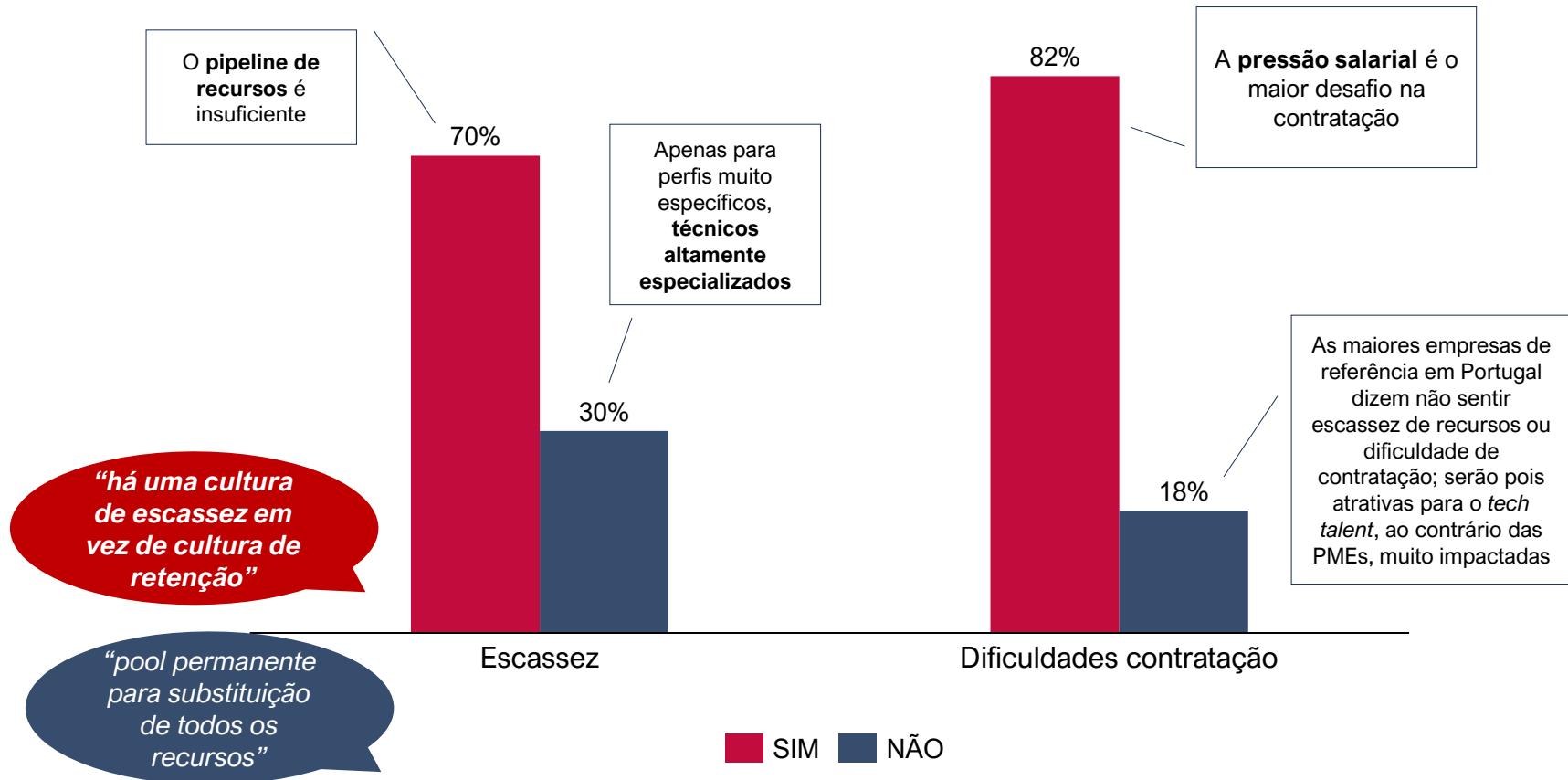
Potencial inovador do talento tecnológico

Cultura de inovação nas empresas

Experiências de Inovação aberta

A escassez de talento resulta de um **desequilíbrio entre a oferta** (insuficiente pipeline de recursos) e a **procura**, potenciada pela transformação digital e mais recentemente pela pandemia. Já a dificuldade na contratação é o efeito da **concorrência global** ao talento tecnológico português e a **não competitividade salarial** das empresas portuguesas

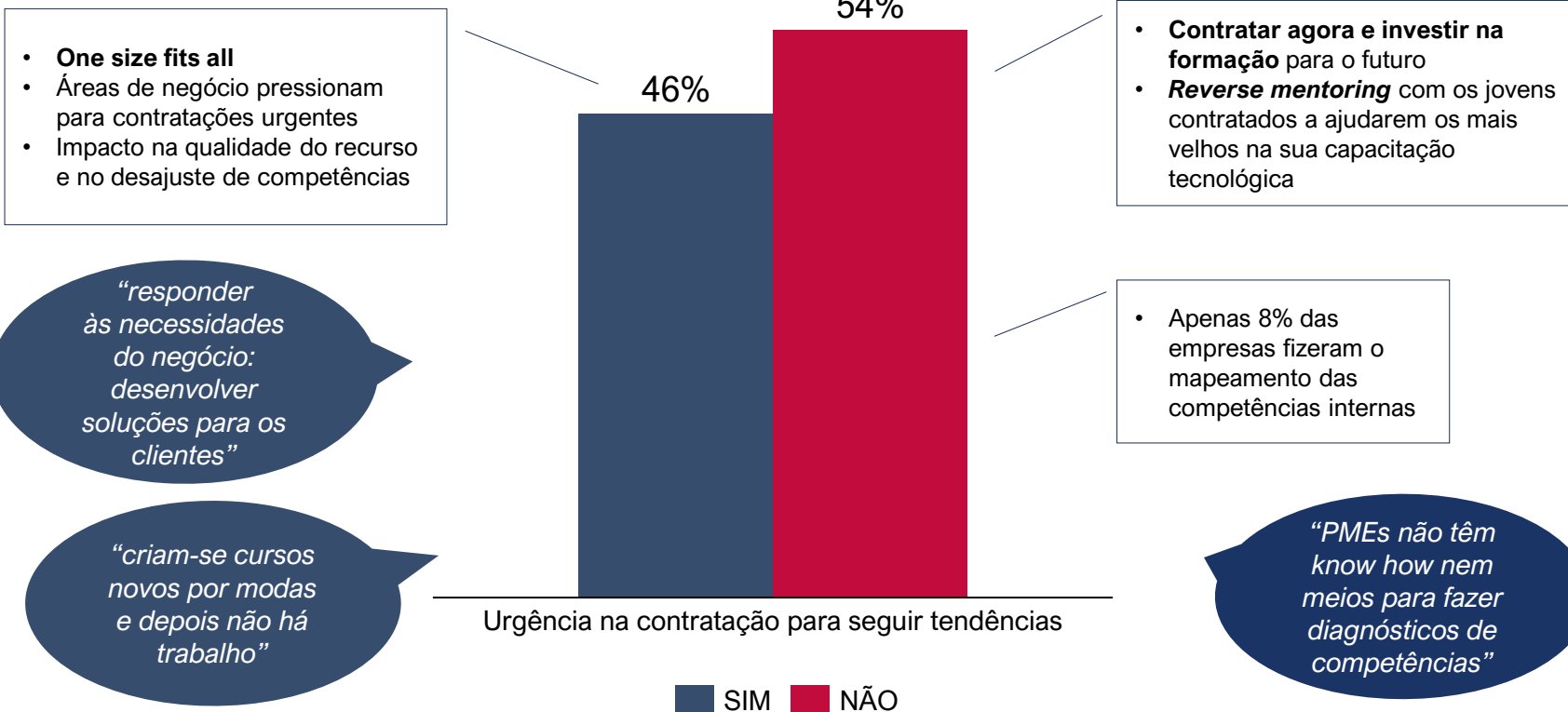
Fala-se muito em escassez de talento e pressão sobre a contratação de talento tecnológico para conseguir acompanhar a evolução e transformação digital. Na sua empresa, a questão é sentida a nível da falta de oferta ou na dificuldade de contratação?



Quanto à pressão sobre contratação “porque é tendência”, metade das empresas não se reveem: afirmam ser uma **escolha estratégica para assegurar recursos no futuro** - contratar agora para formar

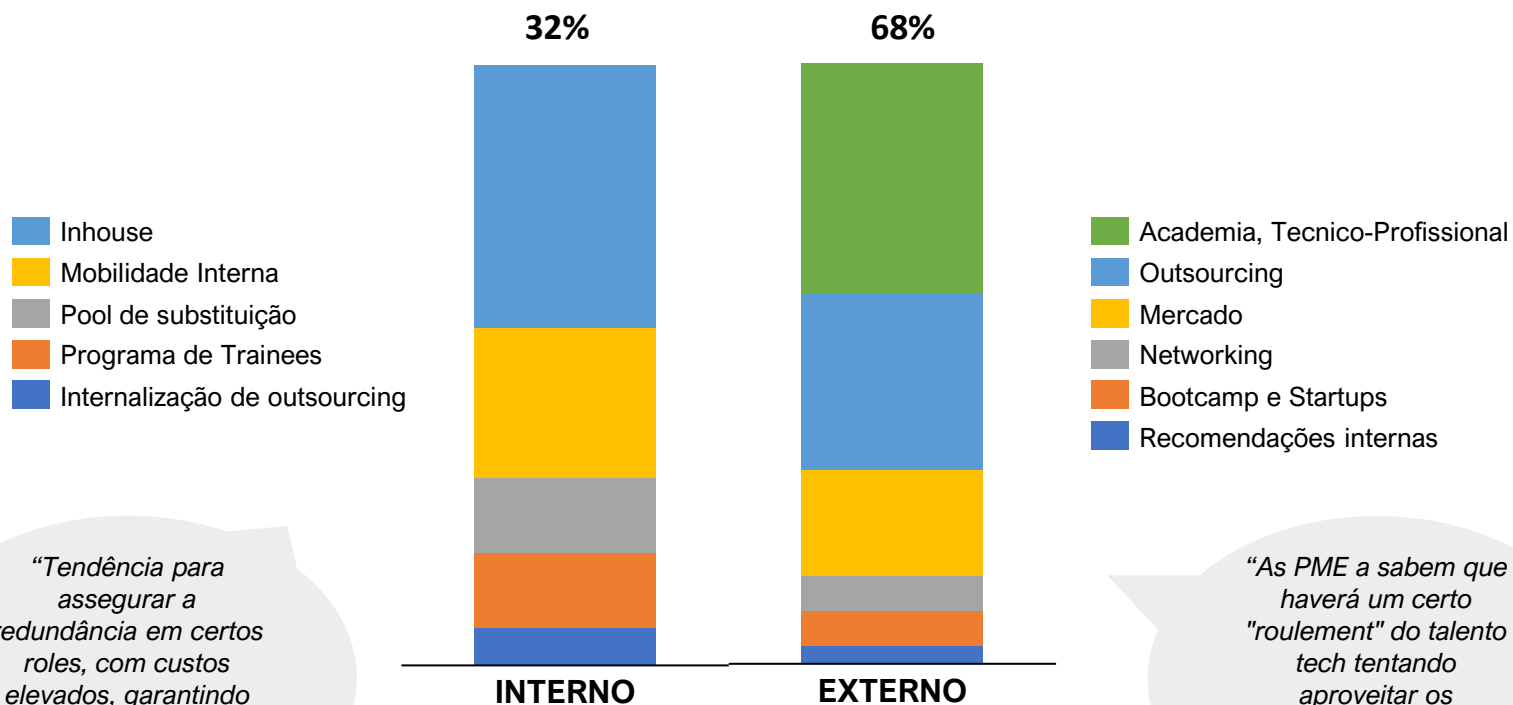
**Obter talentos com base nas percepções e tendências do mercado, em vez das necessidades da empresa ou trajetória do negócio.
Precipitação leva a maiores custos, menor qualidade e competências desajustadas.**

“Olhar para a frente, ver as tendências (openAI...)”



Para responder às necessidades, 68% das empresas recorrem maioritariamente a recursos fora da empresa (**Academia e Outsourcing**). Quando se viram para dentro, as empresas recorrem à **mobilidade interna**, a **estagiários e internalização**. Refira-se que 5% das empresas têm asseguradas pools de substituição

Onde têm ido buscar os recursos?

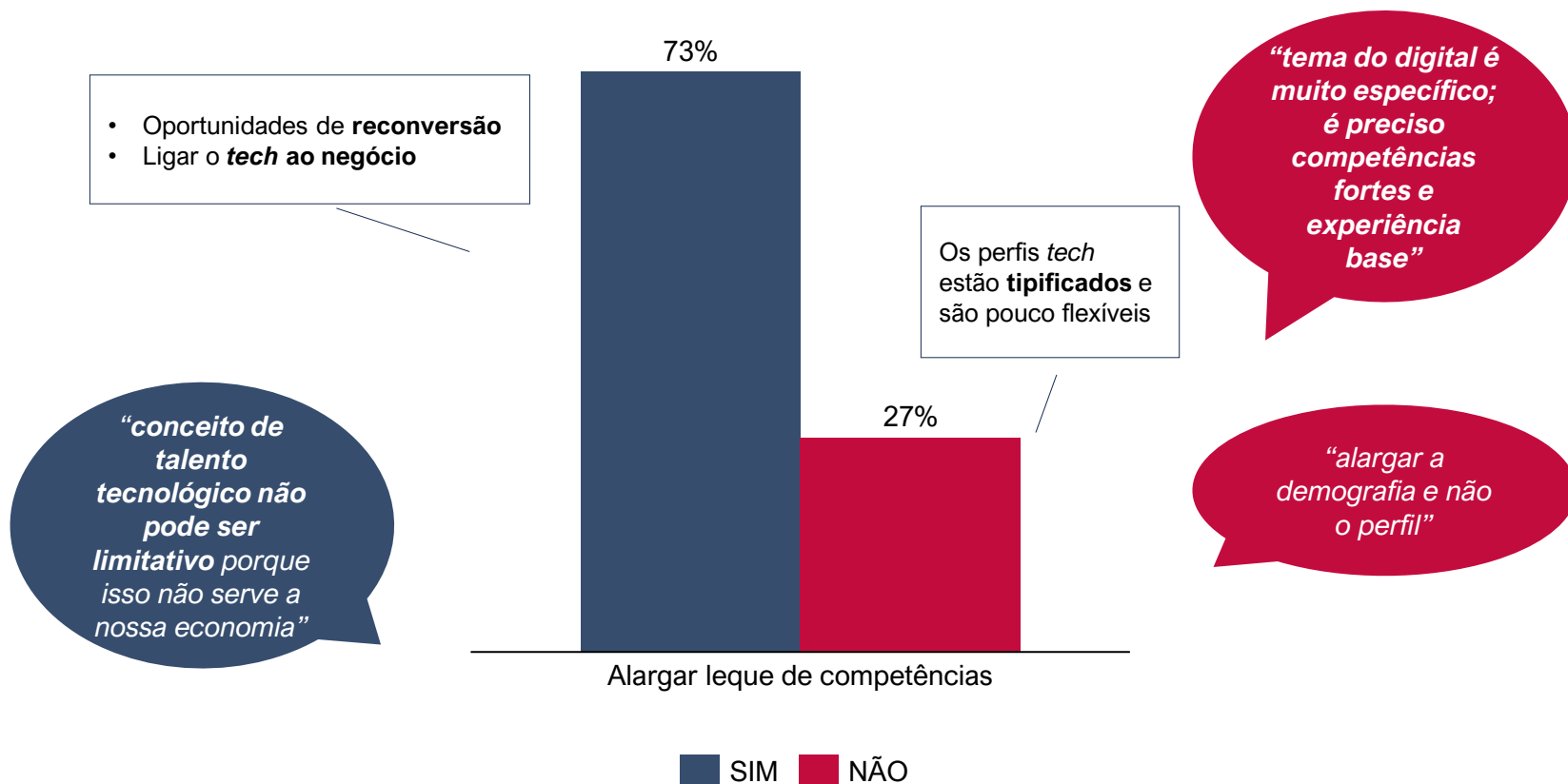


“Tendência para assegurar a redundância em certos roles, com custos elevados, garantindo sempre a sustentabilidade do negócio”

“As PME a sabem que haverá um certo “roulement” do talento tech tentando aproveitar os profissionais tech enquanto estão a formá-los.”

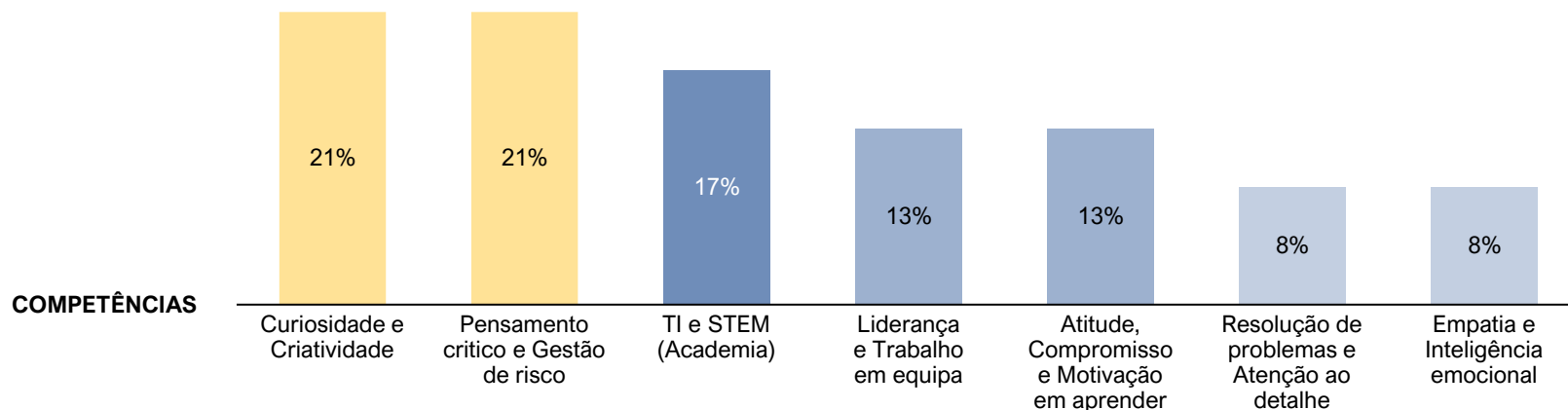
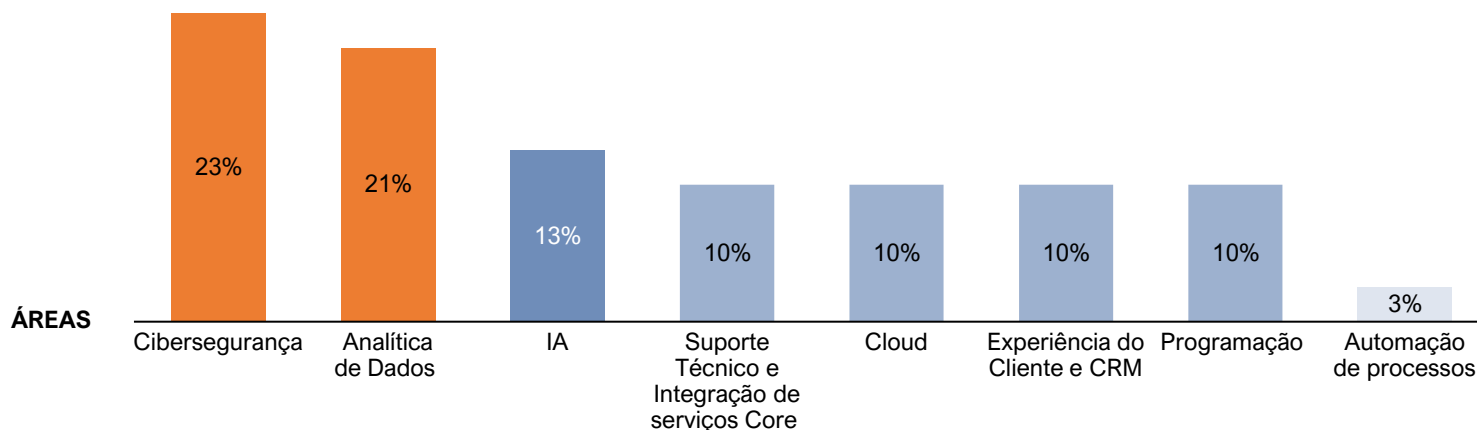
Neste contexto de dificuldade de contratação, alargar o funil dos candidatos **faz sentido** para 73% entrevistados

Pensa que alargar o funil de candidatos e considerar um leque mais vasto de competências (soft) poderá ajudar a ultrapassar a dificuldade na contratação?



Os perfis mais procurados pelas empresas estão em linha com os relatórios de mercado, destacando-se a **Cibersegurança** e a **Analítica de Dados**. Já no que se refere às competências *non tech-specific*, as empresas procuram recursos com e formação *STEM de base*, **curiosidade e criatividade** e **pensamento crítico**

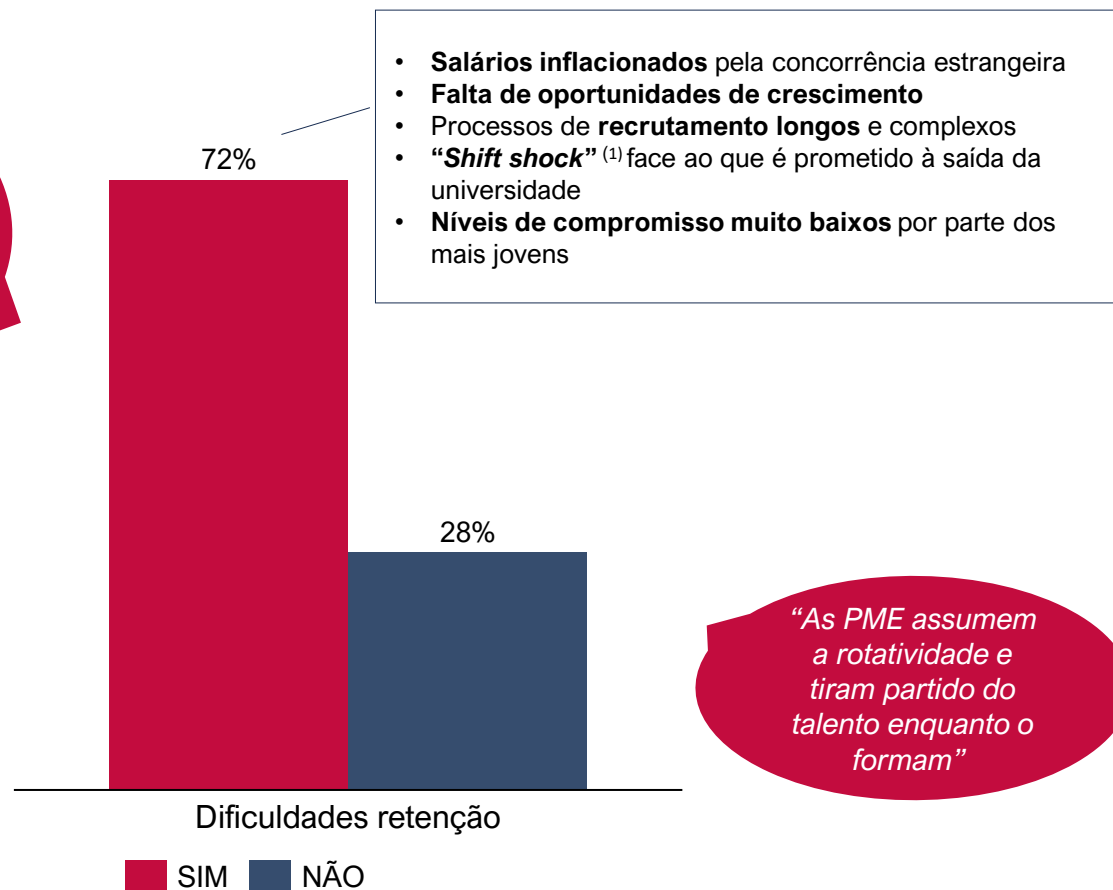
No caso específico desta empresa, quais são as áreas e as competências mais relevantes?



A retenção de talento tecnológico é um desafio sentido por 72% dos entrevistados e, segundo as empresas entrevistadas, deriva em larga escala dos salários pouco competitivos praticados quando comparado com a concorrência global. Adicionalmente, as próprias empresas referem falta de **oportunidades de crescimento** para o talento

“Se as empresas estão sempre a perder os recursos não estão a ter a capacidade de compreender estes profissionais e de lhes oferecer as condições e contexto que eles procuram.”

“É urgente investir numa retenção bem sucedida porque não se prevê que a atração vá melhorar e tem maiores custos para a empresa do que a retenção”



- **Salários inflacionados** pela concorrência estrangeira
- **Falta de oportunidades de crescimento**
- Processos de **recrutamento longos** e complexos
- **“Shift shock”** ⁽¹⁾ face ao que é prometido à saída da universidade
- **Níveis de compromisso muito baixos** por parte dos mais jovens

“As PME assumem a rotatividade e tiram partido do talento enquanto o formam”

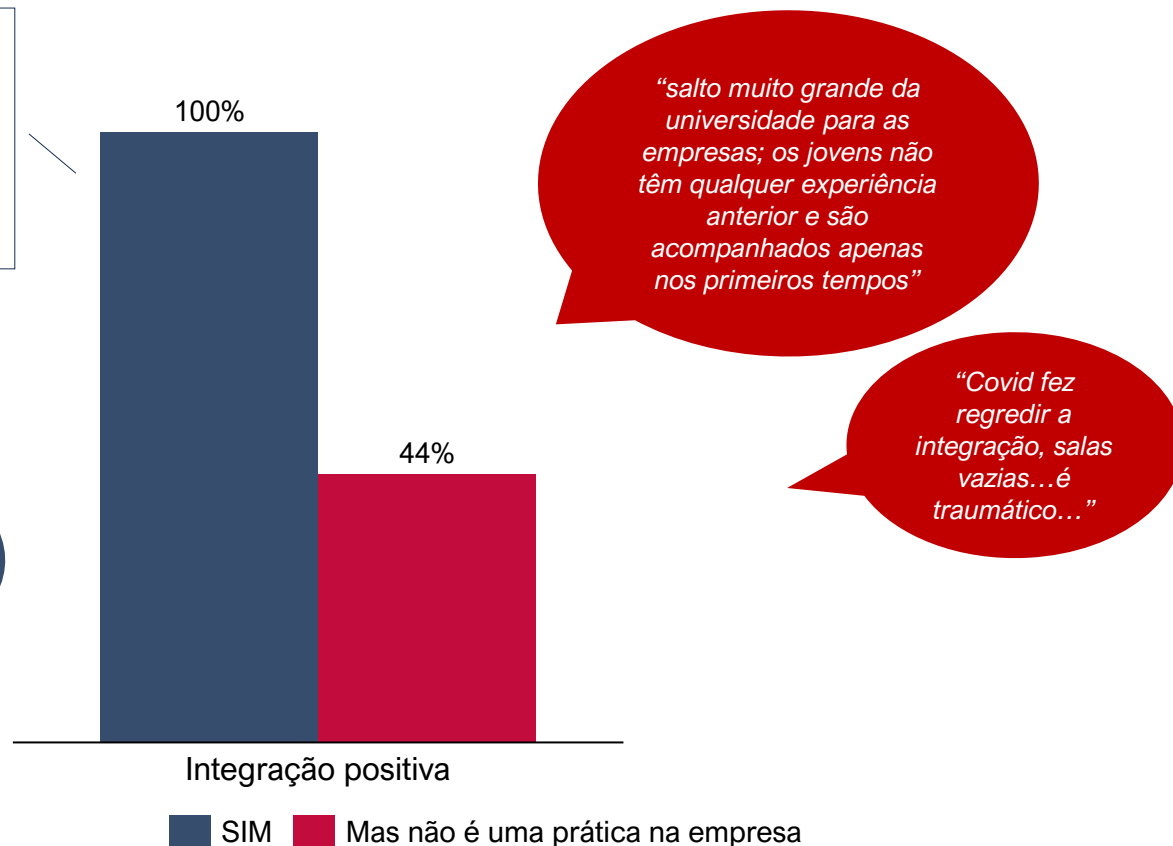
⁽¹⁾ O sentimento de surpresa ou arrependimento quando se está entre num trabalho que é muito diferente do que foi anunciado ou esperado Kathryn Minshew

As empresas entendem a importância da integração positiva e do sentido de pertença dos profissionais ao longo da sua carreira, mas 44% admitem não o por em prática

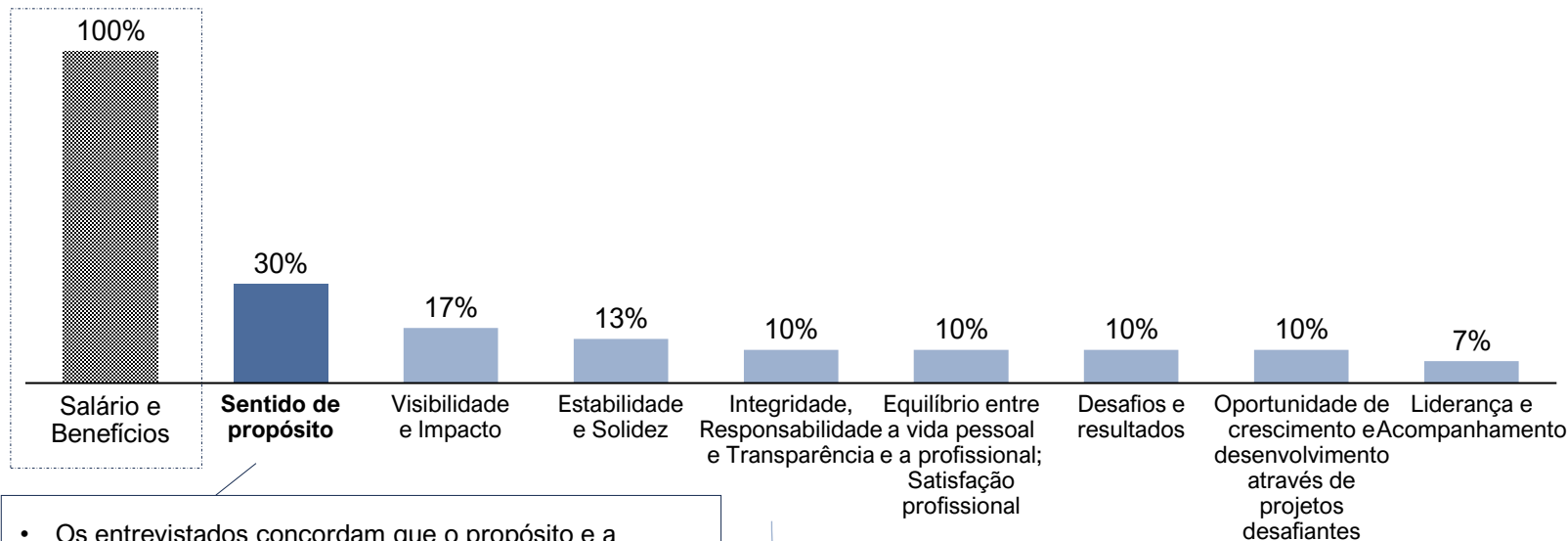
A integração positiva dos recursos em outsourcing e dos novos contratados, permite alcançar melhores níveis de retenção e uma maior estabilidade.

- **Integração estruturada**, alinhado com a estratégia e perpetuado no tempo
- Mentor a acompanhar o percurso: **mentoring** ou **reverse mentoring**
- Envolvimento da **gestão**
- **Afiliação entre colaboradores** e valores da empresa

“A função tech é transacional. Tem que se trazer a componente emocional, para além do dinheiro”



Os outros *drivers* do *tech talent* na perspetiva das empresas **não correspondem ou não têm o peso que lhe é dado pelo talento tecnológico** no *survey* e é este *mismatch* que dificulta a retenção



- Os entrevistados concordam que o propósito e a pertença são relevantes para o talento tecnológico após cumprido o requisito crítico: **salário e benefícios**

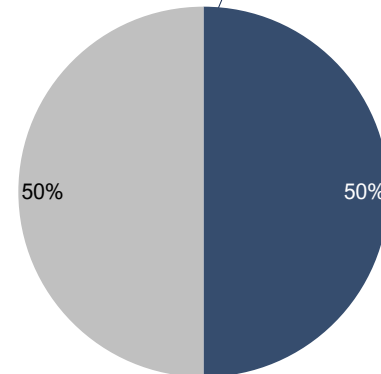
O peso dado pelas empresas às motivações e drivers do talento tecnológico **não corresponde** ao referido pelo talento tecnológico no *survey*, como **a participação em desafios, o crescimento ou a formação técnica certificada, que nem sequer é referida pelas empresas**

Questionados sobre a proposta de valor (EVP), metade dos entrevistados admitem ainda apresentar uma **proposta tradicional**, enquanto os outros referem ter **revisto nos últimos 2 anos a proposta** para incorporar **motivações importantes** para o talento tecnológico e reforçar a retenção

Qual a Employee Value Proposition (EVP) da empresa, os benefícios para além dos monetários?

- As empresas referem entender a necessidade de apresentar uma proposta de valor ao talento tecnológico que responda às suas motivações de crescimento (carreira, formação, *work-life balance*, sentido de pertença e propósito).
- Reconhecem o seu impacto positivo na retenção
- Verificam-se alguns progressos neste sentido nomeadamente nalgumas **grandes empresas, onde a política de RH está a ser reformulada para responder ao que é valorizado pelos colaboradores**
- Tratando-se de transformações culturais/ organizacionais, o **processo não tem sido ágil o suficiente para assegurar resultados rápidos**

Ex: 17% das empresas definiram uma carreira técnica diferenciada específica para o talento tecnológico, permitindo uma progressão adequada



■ Proposta tradicional

■ Proposta de valor adaptada ao que o tech talent valoriza

“IT tem tratamento diferenciado”

“EVP para os tech não pode ser convencional e tem de corresponder às suas expetativas”

“a flexibilidade sempre foi valorizada mas só agora é uma realidade”

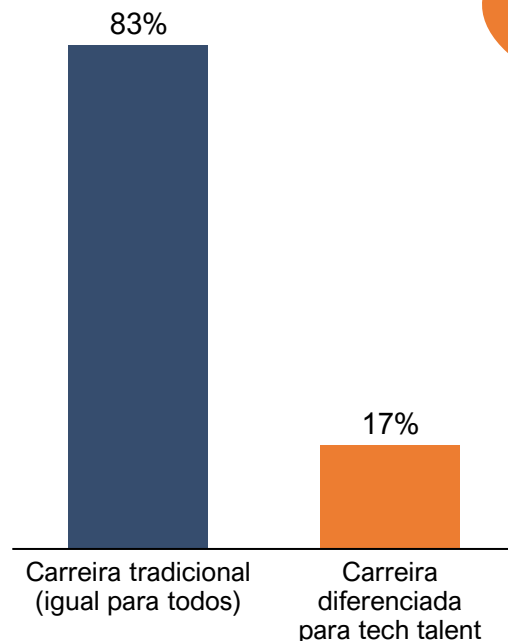
2

O *desk research* e o *survey* mostram as oportunidades de crescimento como um dos *drivers* essenciais para reter talento. Nas entrevistas este aspeto foi confirmado por mais de 80% dos entrevistados mas na prática **não parece haver uma estratégia de valorização** do talento tecnológico através da carreira

“Progressão na carreira é lenta e não está estruturada”

“Plano desenvolvimento pessoal tradicional”

“Na academia não há visão, estratégia, nem carreiras para investigação”



“Criar caminhos de crescimento, novas funções, até chegar ao super técnico. Em alguns momentos da carreira deve haver possibilidade de saída para a carreira hierárquica ou de gestão (carreiras em Y)”

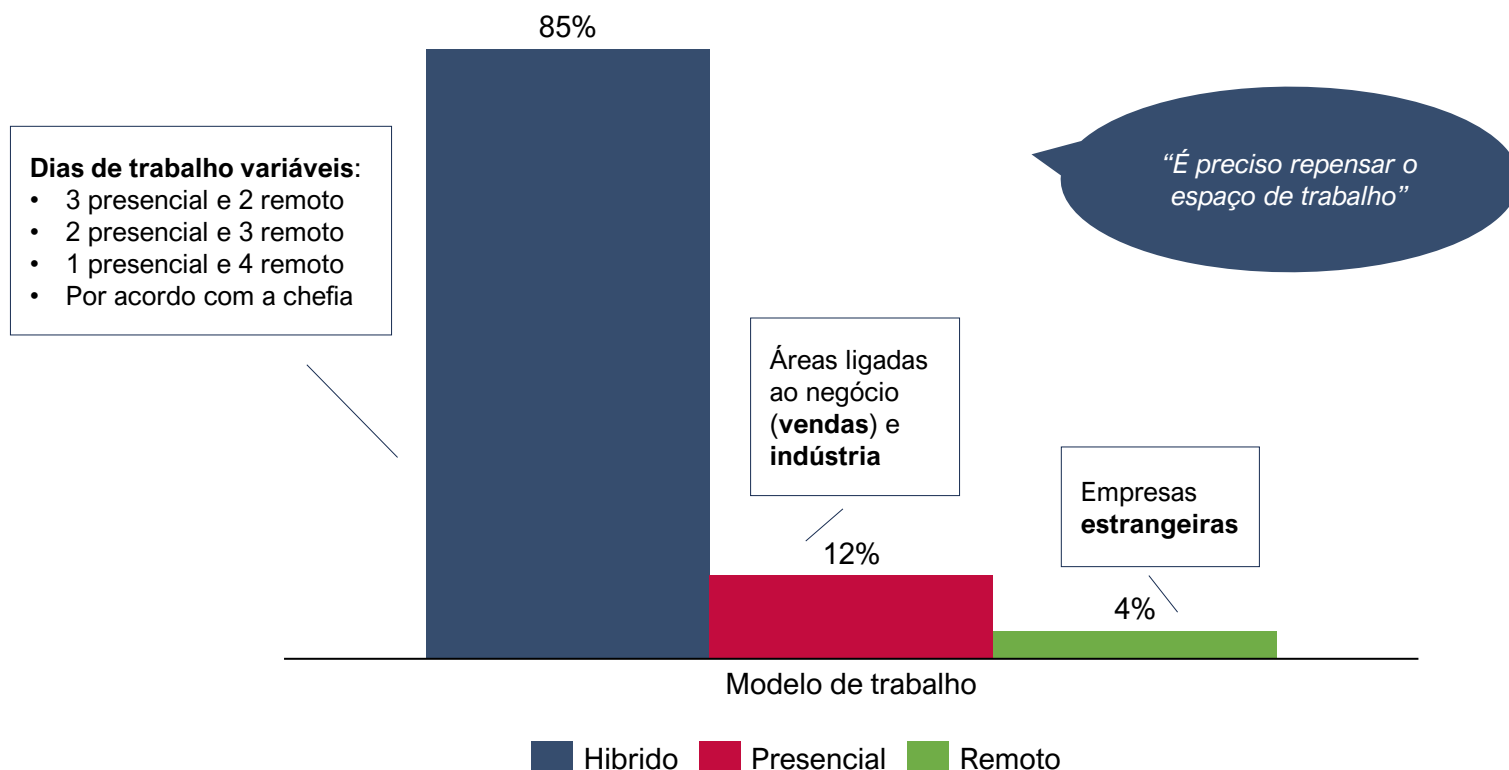
“Novas carreiras high tech com progressão horizontal”

“melhores salários e progressão mais rápida”

“Querem reconhecimento dos pares”

Em linha com o *desk research* e com as respostas ao *survey*, o modelo de trabalho **híbrido** foi adotado pela grande maioria das empresas; uma resposta parcial a um dos “desejos” do *tech talent*

Qual o modelo de trabalho adotado pela empresa?

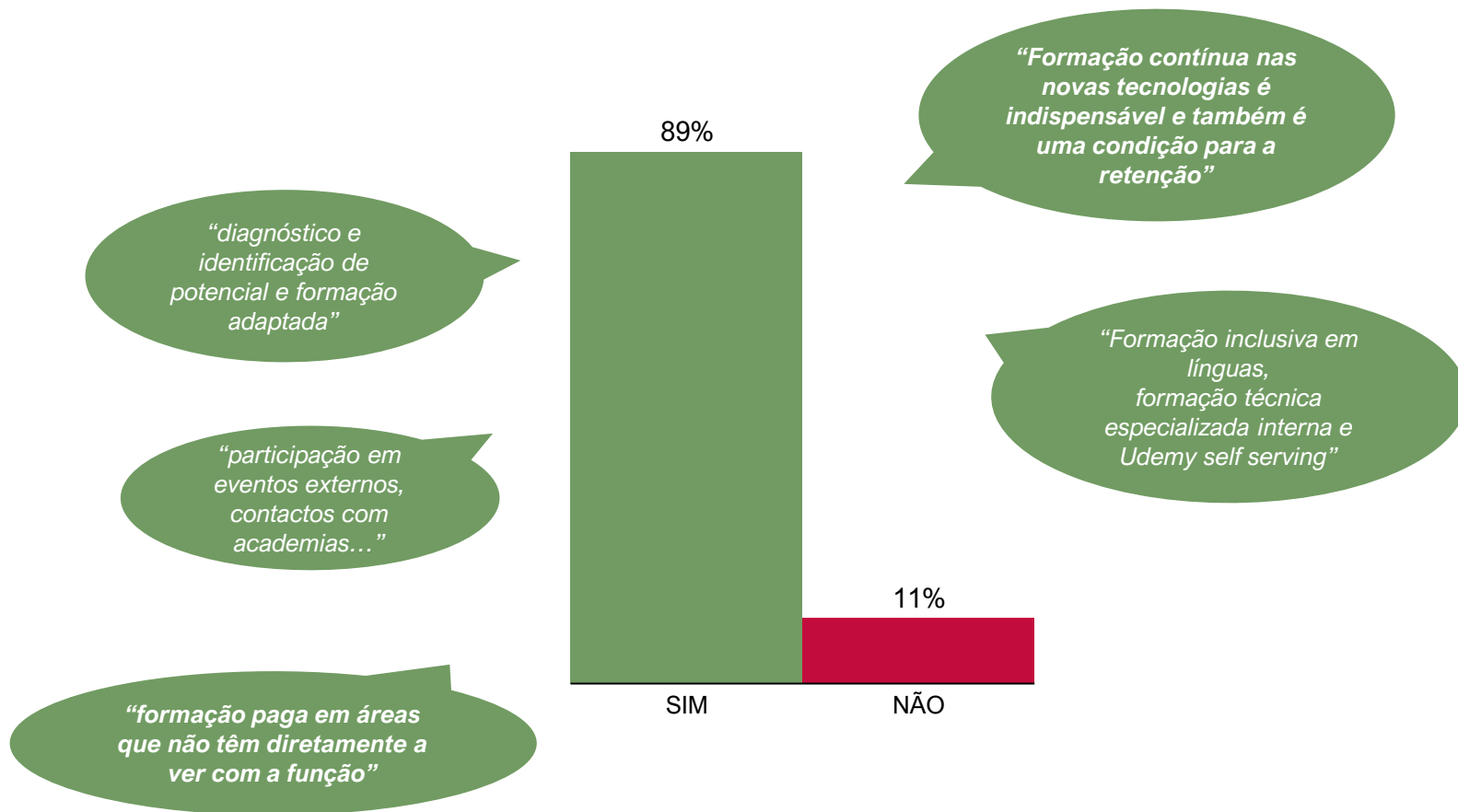


Nota: a flexibilização de horário é aceite como uma realidade por todos os entrevistados

2

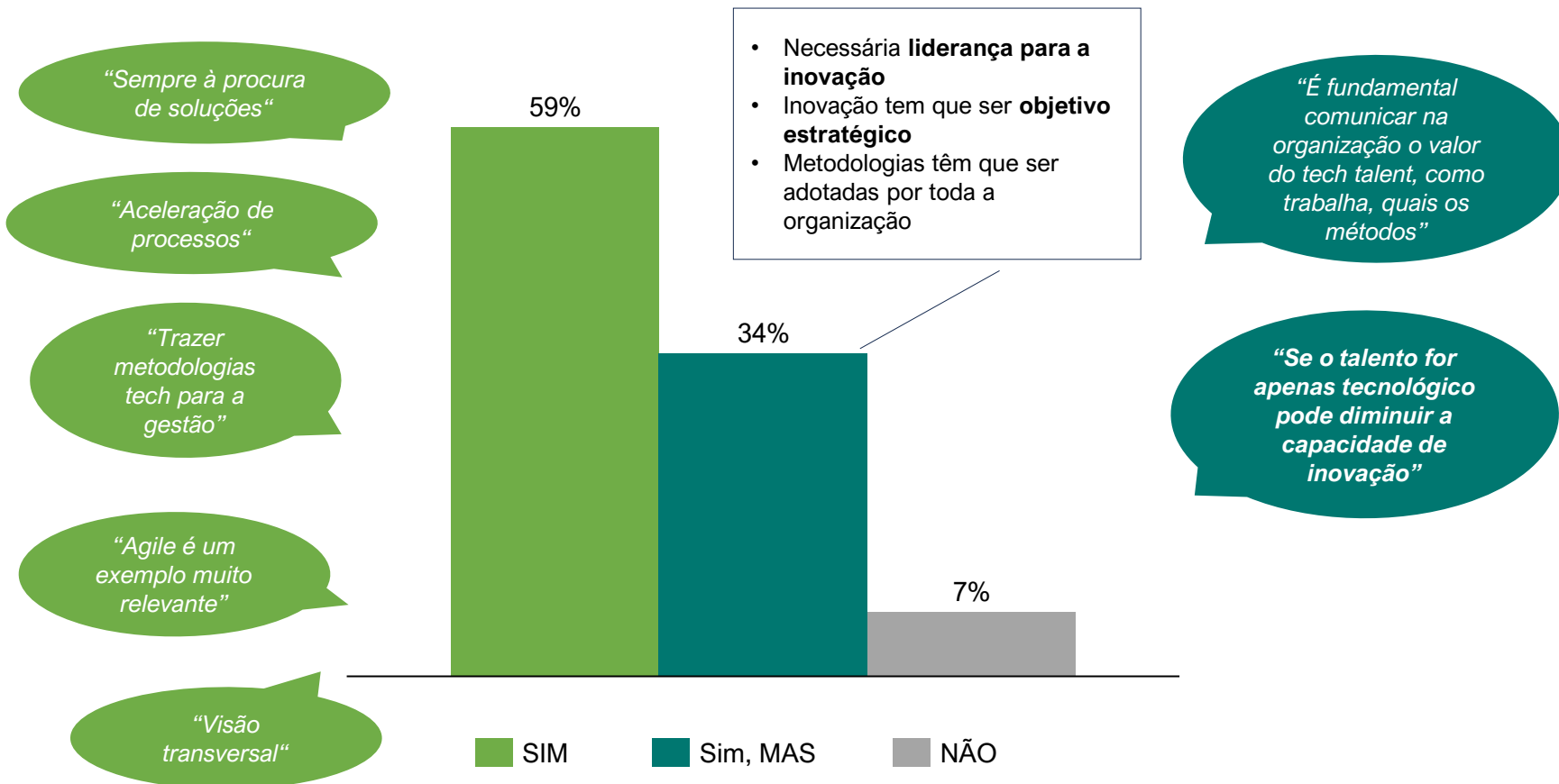
Quanto à **formação**, outra alavanca de crescimento, ao contrário do referido no *survey*, 89% dos entrevistados afirmam ter formação específica e adaptada ao perfil e potencial dos colaboradores, seja formação técnica certificada, acesso livre a plataformas e-learning ou formação *on-the-job*

A formação é adaptada ao perfil e potencial dos profissionais?



A maior parte dos entrevistados concorda que a inovação nas empresas pode ser potenciada pelo talento tecnológico, pelas suas **metodologias** e **busca constante de soluções**. Contudo, 34% sublinham que a disrupção não depende apenas do talento mas da **liderança** e da **cultura** da empresa

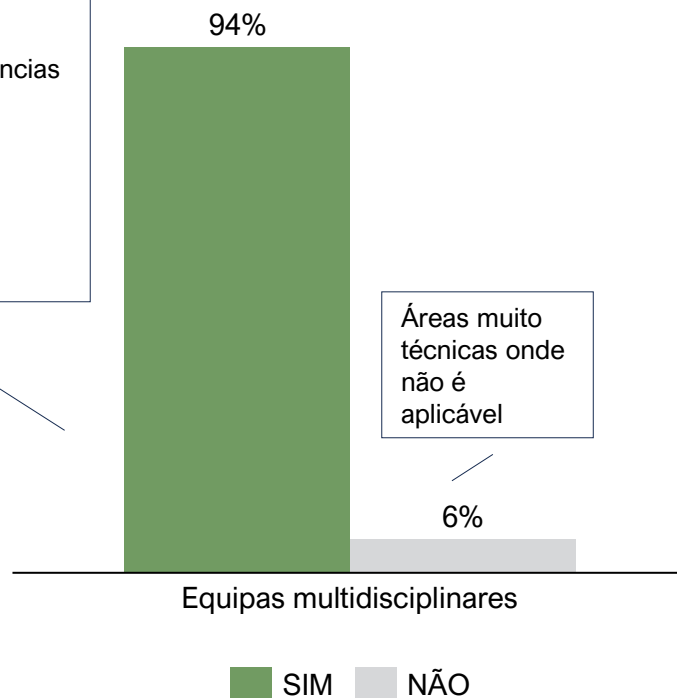
O talento tecnológico pode promover o modelo disruptivo da inovação dentro das organizações, ser um game changer.



O talento tecnológico é potencializado quando estiver integrado em equipas multidisciplinares, elas próprias uma **alavanca para a inovação**, mas tem que ser motivado, valorizado e capacitado

Equipas multidisciplinares com diferentes competências e experiências podem alavancar a inovação nas empresas e acelerar a transição digital, ou seja, desenvolver uma cultura de inovação em ambiente empresarial.

- IT + Áreas Negócio
- Maior nível de competências
- Maior riqueza de experiências e visões
- Maior consistência nos projetos
- Quebra dos silos
- Redução do risco



O que é que se pode fazer em termos de capacitação do talento tecnológico para a inovação?

“formação nas áreas comportamentais ”

“Treinar para saber fazer perguntas e não dar respostas”

“Agilidade organizacional”

“Dar espaço para criar e errar”

“as chefias têm um papel fundamental de guidance”

“Formação atualizada”

Para fazer inovação em contexto empresarial é necessário **condições culturais** favoráveis, **transformação organizacional** transversal, *mindset* de envolvimento de todas as pessoas, sendo a liderança o garante do redesenho da própria organização, com maior agilidade



Os entrevistados relataram exemplos de mudanças nas suas empresas com vista à inovação

Processos e Metodologias

- **Utilização de novas metodologias:** *Design Thinking, Design Sprint, Agile squads, Copilot*
- Software para registo de ideias I&D
- **Burocracia mínima:** tarefas administrativas não são executadas por criadores

Mudança organizacional e de avaliação

- **Liderança para a inovação**
- Redesenho da estrutura de forma mais horizontal
- **Adequação do espaço físico para co-criação**
- **Modelo de avaliação do comportamento inovador** da organização

Mindset/Cultura

- Diversidade de pensamento: representatividade das áreas da sociedade na empresa (Stem&Art)
- **Espaço para o erro e aprendizagem:** "*F*cked up night*" para contar os erros

Inovação aberta

- **Laboratório de inovação que assume risco** (muito tecnológico com aptidões para soluções disruptivas)
- **Colaboração com a Academia em projetos reais** (empresa fornece dados e academia faz transferência de conhecimento) e **start-ups para testes**
- Programa de inovação aberta 800 mil candidatos
- Mobilização dos vários agentes do ecossistema local de inovação, através de uma **Aliança de Inovadores que permite a partilha de dados entre organizações públicas e privadas**

As empresas confirmam que os recursos são insuficientes e ainda não olham para **dentro da organização como potencial solução**. As entrevistas sublinham ainda que a **integração positiva e inclusiva, carreiras diferenciadas** para o talento tecnológico e adaptadas ao estágio de vida bem como a **formação** são os fatores de retenção em que as empresas devem apostar. Quanto à alavancagem da inovação pelo talento, as empresas confirmam o **potencial transformador destes profissionais através da sua capacitação e da liderança e organização** das empresas empenhadas na inovação

	Transversal	Empresas	Talento na perspetiva das empresas
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> Portugal é um polo de atração de talento tecnológico Não há estratégia nem visão centralizada do Tech Hub em benefício do país Não existe uma estratégia para o envelhecimento no país nem para gerir e assegurar capital de conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> Forte concorrência pelo talento Falta de competitividade e agilidade das empresas portuguesas 	<ul style="list-style-type: none"> Formação de excelência e atitude do tech talent valorizadas por todos
Atração	<ul style="list-style-type: none"> Fontes principais de recursos (academia e mercado nacional) são insuficientes para procura. PMEs e Setor Público são os mais afetados Olhar para dentro da organização como fonte de recursos ainda em fase embrionária (apenas 8% das empresas fizeram o mapeamento das competências e do potencial interno e a identificação das necessidades futuras) 	<ul style="list-style-type: none"> Áreas de negócio pressionam para contratações urgentes Escassez crítica nos perfis mais especializados Dificuldade na contratação fit-for-the-job Algumas empresas contratam agora e investem na formação para responder a necessidades futuras 	<ul style="list-style-type: none"> Salários pouco competitivos
Retenção	<ul style="list-style-type: none"> Fraca integração e acompanhamento do talento tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> Proposta de Valor (EVP) não corresponde às expetativas do talento Algumas empresas oferecem formação adaptada ao perfil do tech talent e carreira diferenciada 	<ul style="list-style-type: none"> Baixo nível de compromisso do tech talent
O talento tecnológico e a Inovação	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia corporativa é transacional Existe um gap entre a academia e a gestão prática 	<ul style="list-style-type: none"> A inovação faz-se internamente, de forma vertical e não partilhada Preocupação com o impacto que o desenvolvimento tecnológico trará sobre muitas funções 	<p>O tech talent:</p> <ul style="list-style-type: none"> É acelerador de processos Traz metodologias novas Tem espírito colaborativo Precisa de espaço para criar e errar Deve ser integrado em equipas multidisciplinares

Fase III

Conclusões e Recomendações

Como conclusões gerais destacamos um contexto de inexistência de políticas ou estratégias para o envelhecimento da força de trabalho (e sua readequação aos desafios da transformação digital). Do lado do *tech talent*, verificamos expectativas não correspondidas a nível de salário, crescimento e desafio e uma “queixa” de falta de liderança e de transparência. Quanto às empresas, estão cativas da falta de escala e competitividade e não estão a valorizar as necessidades do talento como fator de retenção. Sobre o *tech talent* e a inovação, um precisa de motivação e capacitação e ambos precisam de liderança

	Talento precisa...	Empresas admitem...
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> Valorização e visibilidade do talento tecnológico, que já existe no mercado português 	<ul style="list-style-type: none"> O problema do envelhecimento não está a ser priorizado Inexistente gestão do capital de conhecimento português (excelência académica sai do país) Maior rotatividade entre empregos
Atração	<ul style="list-style-type: none"> Salários competitivos Cultura de transparência na estratégia, gestão e comunicação na empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Concorrência global, baixa competitividade salarial e falta de agilidade Dificuldade na contratação fit-for-the-job As fontes principais de tech talent (academia e mercado nacional) são insuficientes Não é feito mapeamento de competências internas e necessidades futuras de talento tecnológico
Retenção	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades de crescimento: carreira distinta e formação especializada Integração positiva Projetos desafiantes, trabalho em equipa e espaço para co-criação 	<ul style="list-style-type: none"> Integração positiva e holística dos recursos não é uma realidade A proposta de valor não corresponde às expectativas do talento
O talento tecnológico e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> Liderança voltada para a inovação Ser motivado, valorizado e capacitado ao longo do tempo Oportunidade de participar em processos de inovação 	<ul style="list-style-type: none"> Tech Talent tem potencial disruptivo mas precisa de liderança O talento tech é potencializado quando integrado em equipas multidisciplinares Inovação está a ser interna, vertical e não partilhada Cultura organizacional tradicional cria bloqueios

Após análise dos resultados da escuta ao talento e às empresas, a equipa do *Back to-Market* recomenda os seguintes *quick-wins*

QUICK-WINS

(até 6 meses)

Atração

- **Alargar as fontes do talento tecnológico:** Escolas Técnico- profissionais, *Bootcamps*, *Startups*
- **Capacitar em competências para além das tecnológicas:** curiosidade e criatividade, empatia e espírito colaborativo, iniciativa e empreendedorismo, pensamento crítico e solução de problemas, Growth mindset, comunicação..
- **Inclusão:** Abranger todas as faixas etárias, sem discriminação de idade ou outra.

Retenção

- Oferecer **formação certificada** e atualizada, *life long learning*, obtendo maiores níveis de motivação e comprometimento a longo prazo
- Oferecer **desafios, com autonomia bem como visibilidade** na organização e **reconhecimento** pelos pares e chefias
- **Comunicar e agir com transparência** quanto à missão, objetivos e expectativas, desde o primeiro momento
- **Ajustar programa de integração na empresa**, atribuindo **mentores** para maior alinhamento

O talento tecnológico e Inovação

- **Quebrar preconceitos internos sobre o talento tecnológico** promovendo as suas competências potencialmente disruptivas mas colaborativas
- **Promover/comunicar Casos de Estudo** demonstrando resultados concretos de alterações de processos, comportamentais, culturais
- **Criar protocolos com academia e empresas** de outros setores e dimensão
- Criar espaços físicos de co-criação

E a médio/longo prazo, recomendamos

	Adaptação (até 1 ano)	Mudança (mais de 1 ano)
Atração	<p>Olhar para dentro da organização: fazer o mapeamento do potencial interno, análise de necessidades e aplicar upskilling e reskilling criando o seu próprio pipeline de talento tecnológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Importar talento: apostar na imigração qualificada de fora da Europa (de países sem obstáculos linguísticos) • Fazer lobby para mudanças políticas de retenção do jovem talento português em Portugal
Retenção	<ul style="list-style-type: none"> • Criar novas políticas de integração em linha com os motivos de saída do tech talent • Fazer mapeamento interno do que é valorizado pelo tech talent e traduzir esses drivers para a proposta de valor • Encarar rotatividade como variável de negócio e ir construindo pipeline para roulement de <i>techs</i> • Desenhar caminhos de crescimento via carreira diferenciada com valorização mais rápida e formação atualizada e cabal <p>Nota: uma retenção bem sucedida tem menores custos do que a rotatividade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança Walk the talk: missão, objetivos e cultura da empresa são vividos por todos, <i>top down</i>
O talento tecnológico e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar multidisciplinaridade e backgrounds diversos nas equipas • Accountability e alinhamento constante dentro e inter equipas • Fomentar cultura de erro e aprendizagem (promover o debate e teste das ideias, selecionadas pelas equipas; orçamento para <i>labs</i> de experiência onde o erro pode acontecer) • Implementar metodologias ágeis e colaborativas para derrubar os silos 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança voltada para a inovação: formação executiva dos quadros superiores • A disrupção e inovação têm que ser promovidas na e pela liderança e passar a ser a estratégia e cultura da empresa • Re-design thinking do modelo organizacional: rever modelo de departamentos tradicional, criando o espaço à inovação sem perda de eficácia disciplinar

Agradecimentos

Agradecemos à CHRLY/Fujitsu, nas pessoas do Dr. Alexandre Ferreira e da Dra. Susana Soares, por acreditarem e apoiarem programa Back-to-Market da Universidade Católica Portuguesa. E por terem lançado um tema pertinente e atual proporcionando-nos uma experiência de consultoria que, para além de ser em contexto real, nos permitiu adquirir conhecimento sobre uma área tão relevante como a do talento tecnológico.

Foi um desafio interessante em que tivemos a oportunidade de abordar questões transversais como a retenção do capital humano nas empresas portuguesas, o desafio demográfico ao qual o país tem que responder com a maior premência, a necessidade de lideranças-exemplo para promover mudanças de cultura nas organizações e temas mais particulares como a capacitação do talento tecnológico e das empresas para cocriação e a inovação aberta num enquadramento tremendamente volátil.

Agradecemos a mentoria de excelência da Dra. Karen Frisch que nos permitiu, em autonomia, aprender e crescer, tornando-nos mais habilitadas para o regresso ao mercado de trabalho.

Carlota Leite Pinto de Melo (carlotaleitepinto@gmail.com)
Elisa Reis Nunes (elisareisnunes@gmail.com)
Cristina Santos Gonçalves (santosgoncalvesc@gmail.com)

Fontes

- COTEC, *Atração e Retenção de Talento em Portugal*, 2022
- Darefy – Leadership & Change Builders
- Deloitte, Insights2Action, *Give the workers what they want (or else?)*, 2022
- Deloitte, *Millennial & Gen Z Survey*, 2022
- Digital Economy and Society Index (DESI) 2021, Portugal
- European Commission, *Employment and Social Developments in Europe (ESDE) report*, 2023
- Experis *Tech Talent Outlook Q3 2023*, 2023
- Harvard Business Review, *Why Now Is the Time for “Open Innovation”*, 2020
- Harvard Business Review, *Design Thinking – Tim Brown*, 2008
- Harvard Business Review, *Why Design Thinking Works*, 2018
- INSEAD, *The Global Talent Competitiveness Index 2023: What a Difference Ten Years Make What to Expect for the Next Decade*
- Korn Ferry, *Future of Work – The Global Talent Crunch*, 2018
- Landing Jobs, *GTTT 2022 e 2023*
- LSE Enterprise, *Co-creation: New pathways to value, An overview*, 2009
- Manpower *2023 Global Talent Shortage*, 2023
- ManpowerGroup *Employment Outlook Survey, Q1 2024*, 2023
- McKinsey, *Beyond hiring: How companies are reskilling to address talent gaps*, 2020
- McKinsey, *Gen what? Debunking age-based myths about worker preferences*, 2023
- McKinsey, *How to gain and sustain a competitive edge through transformation*, 2023
- MIT Sloan Management Review, *Twenty Years of Open Innovation*, 2023
- Outsystems, *How to Retain Your Talent During the Tech Talent Shortage* - Eleanor Fulton, 2023
- Pordata
- Randstad, *Tendências de recursos humanos 2023 – 2024*, 2023
- World Economic Forum, *Global Talent Risk – Seven Responses*, 2011



CATÓLICA
LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

Programa Back-to-Market

Lisboa, 30 de janeiro de 2024