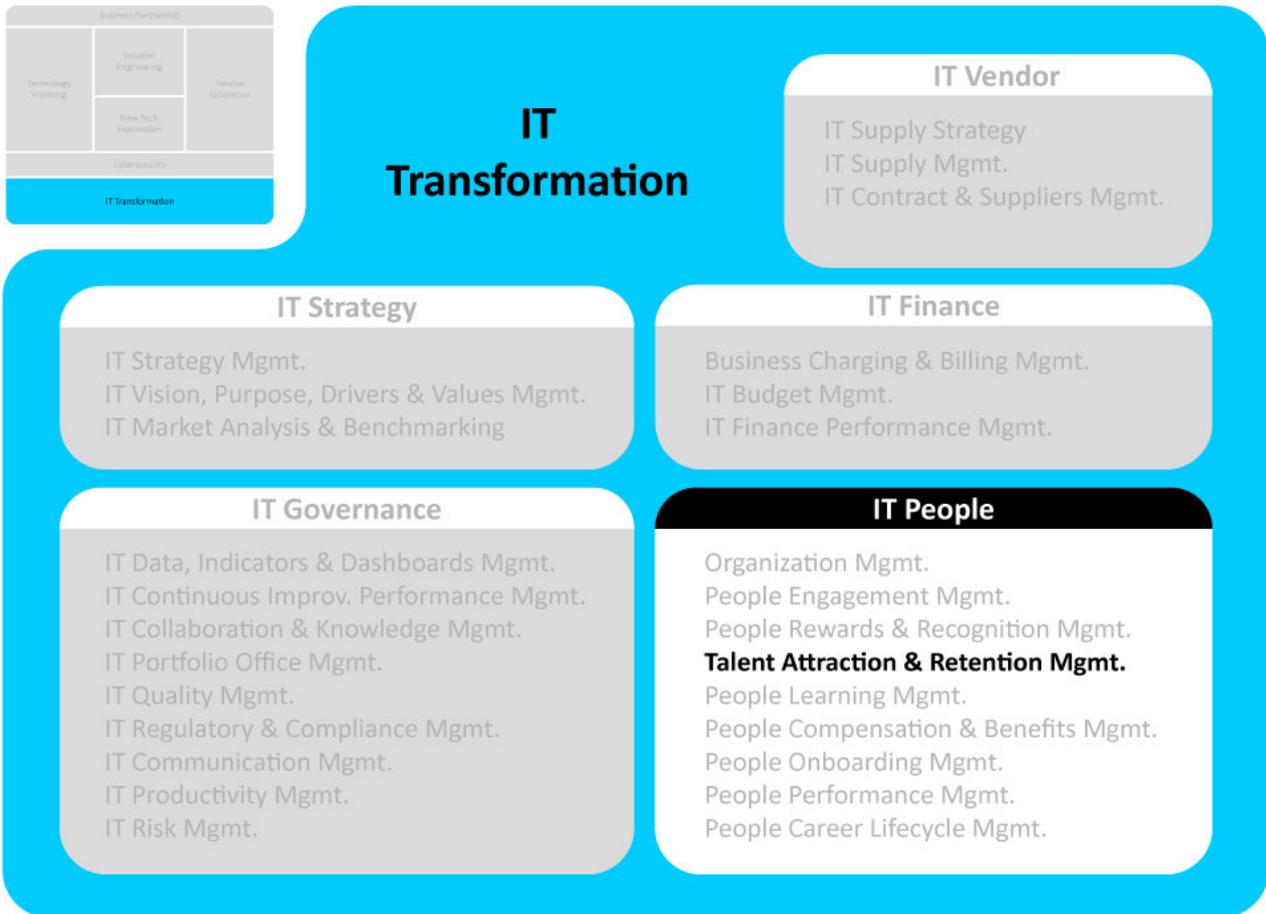




# What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

## CIO Codex IT Reference Model



A People Talent Attraction & Retention Management, integrante da macro capability IT People e situada na camada IT Transformation do CIO Codex Capability Framework, é vital para o fortalecimento e manutenção de uma equipe de TI de alto desempenho.

Esta capability abrange estratégias de atração e retenção criteriosas, fundamentais para garantir o talento necessário para impulsionar a transformação digital e alcançar o sucesso sustentado.

Os conceitos fundamentais incluem a Atração de Talentos, a Retenção de Talentos, o Desenvolvimento de Carreira, a Cultura Organizacional e a Estratégia de Recrutamento.

A Atração de Talentos envolve o processo de identificar e atrair profissionais qualificados para a equipe de TI, enquanto a Retenção de Talentos se concentra em manter os talentos já presentes na equipe, criando um ambiente de trabalho motivador.

O Desenvolvimento de Carreira apoia o crescimento profissional contínuo dos colaboradores.

A Cultura Organizacional, que valoriza o desenvolvimento, reconhecimento e equilíbrio vida-trabalho, é crucial na atração e retenção de profissionais.

Por fim, a Estratégia de Recrutamento define a abordagem para o recrutamento, incluindo os canais de divulgação e métodos de seleção.

As características desta capability são a Identificação de Talentos, Programas de Desenvolvimento, Benefícios e Incentivos, Feedback e Avaliação, e Diversidade de Ideias.

A Identificação de Talentos utiliza métodos eficazes para encontrar candidatos adequados.

Programas de Desenvolvimento capacitam os colaboradores a expandirem habilidades e conhecimentos.

Benefícios e Incentivos atrativos são oferecidos para atrair e reter talentos.

O Feedback e Avaliação mantêm um processo de feedback constante, apoiando o crescimento dos colaboradores.

A Diversidade de Ideias promove um ambiente inclusivo, atraindo uma ampla gama de talentos.

O propósito da People Talent Attraction & Retention Management é criar estratégias eficazes para atrair e reter talentos, estabelecendo um ambiente de trabalho que promova a permanência e o desenvolvimento dos colaboradores.

Esta capacidade é crucial para garantir que a equipe de TI seja composta por indivíduos talentosos, fundamentais para a inovação, eficiência operacional e vantagem competitiva.

Os objetivos abrangem a Identificação de Talentos, Recrutamento Eficiente, Criação de um Ambiente de Trabalho Atraente e Desenvolvimento de Colaboradores.

Esses objetivos visam desenvolver estratégias eficazes de recrutamento, promover um ambiente de trabalho motivador e estabelecer programas de desenvolvimento profissional.

O impacto na tecnologia é significativo, incluindo a melhoria na gestão da infraestrutura de TI, a influência positiva na arquitetura de sistemas, o desenvolvimento eficiente de sistemas, a fortificação da equipe de cybersecurity e a contribuição para a eficiência operacional através de processos otimizados e abordagens ágeis.

Em resumo, a People Talent Attraction & Retention Management é uma capability essencial que não só contribui para a formação de uma equipe de TI robusta e altamente qualificada, mas também assegura que esta equipe esteja alinhada com as metas estratégicas da organização.

Por meio de um ambiente de trabalho estimulante, oportunidades de desenvolvimento e uma cultura organizacional forte, esta capability é fundamental para atrair, reter e desenvolver talentos que impulsionarão a inovação e o sucesso a longo prazo.

## Conceitos e Características

A People Talent Attraction & Retention Management desempenha um papel crucial na construção e manutenção de uma equipe de TI de alto desempenho.

Através de estratégias de atração e retenção bem elaboradas, as organizações podem garantir que possuam o talento necessário para impulsionar sua transformação digital e alcançar o sucesso a longo prazo.

### Conceitos

- **Atração de Talentos:** Refere-se ao processo de identificar e atrair profissionais altamente qualificados para integrar a equipe de TI. Isso envolve a divulgação de oportunidades, a análise de currículos e a seleção criteriosa de candidatos.
- **Retenção de Talentos:** Envolve estratégias para manter talentos já presentes na equipe, criando um ambiente de trabalho que os incentive a permanecer e a contribuir continuamente para a organização.
- **Desenvolvimento de Carreira:** Refere-se ao apoio contínuo ao crescimento profissional dos colaboradores, oferecendo oportunidades de aprendizado e avanço na carreira.
- **Cultura Organizacional:** A cultura da organização desempenha um papel

fundamental na atração e retenção de talentos. Uma cultura que valoriza o desenvolvimento, o reconhecimento e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal pode atrair profissionais talentosos.

- **Estratégia de Recrutamento:** Define como a organização abordará o recrutamento, identificando os canais de divulgação, o perfil desejado e os métodos de seleção.

## **Características**

- **Identificação de Talentos:** Utiliza métodos eficazes para identificar candidatos com as habilidades e experiência necessárias para as posições de TI.
- **Programas de Desenvolvimento:** Implementa programas de treinamento e desenvolvimento para capacitar os colaboradores a expandirem suas habilidades e conhecimentos.
- **Benefícios e Incentivos:** Oferece benefícios competitivos e incentivos para atrair e reter talentos, como plano de carreira claro e programas de reconhecimento.
- **Feedback e Avaliação:** Mantém um processo de feedback constante para avaliar o desempenho dos colaboradores e apoiar seu crescimento.
- **Diversidade de Ideias:** Promove um ambiente inclusivo que valoriza a diversidade de pensamento e experiência, atraindo uma gama mais ampla de talentos.

## **Propósito e Objetivos**

A People Talent Attraction & Retention Management, ou Gestão de Atração e Retenção de Talentos, é uma capability de extrema importância que se concentra em atrair e reter profissionais altamente qualificados para a equipe de TI.

Seu propósito é criar estratégias eficazes para identificar, recrutar e integrar talentos de alta qualidade, além de estabelecer um ambiente de trabalho que incentive a permanência e o desenvolvimento dos colaboradores existentes.

Isso é fundamental para garantir que a equipe de TI seja composta por indivíduos

talentosos que impulsionem a inovação, a eficiência operacional e a vantagem competitiva da organização.

## **Objetivos**

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, os objetivos da People Talent Attraction & Retention Management incluem:

- **Identificação de Talentos:** Desenvolver estratégias eficazes para identificar profissionais altamente qualificados que atendam às necessidades da equipe de TI.
- **Recrutamento Eficiente:** Implementar processos de recrutamento ágeis e eficientes para atrair candidatos talentosos.
- **Ambiente de Trabalho Atraente:** Criar um ambiente de trabalho que incentive a permanência dos colaboradores, promovendo um equilíbrio entre vida profissional e pessoal, oferecendo oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento.
- **Desenvolvimento de Colaboradores:** Estabelecer programas de desenvolvimento profissional para ajudar os colaboradores a expandirem suas habilidades e crescerem dentro da organização.

## **Impacto na Tecnologia**

A People Talent Attraction & Retention Management influencia diretamente diversas dimensões da tecnologia:

- **Infraestrutura:** Profissionais altamente qualificados contribuem para a eficiência na gestão da infraestrutura de TI, garantindo que os sistemas e redes sejam mantidos de forma confiável e segura.
- **Arquitetura:** Talentos na equipe de TI podem influenciar positivamente a arquitetura de sistemas, promovendo a adoção de melhores práticas e soluções inovadoras.
- **Sistemas:** Colaboradores talentosos são essenciais para o desenvolvimento, manutenção e otimização de sistemas, garantindo que atendam às demandas da organização.
- **Cybersecurity:** A atração e retenção de talentos em segurança cibernética são cruciais para fortalecer a equipe de proteção.

- **Modelo Operacional:** Uma equipe altamente qualificada pode contribuir para a eficiência operacional, otimizando processos e adotando abordagens ágeis.

## Roadmap de Implementação

A capability de People Talent Attraction & Retention Management, ou Gestão de Atração e Retenção de Talentos, desempenha um papel fundamental na construção e manutenção de uma equipe de TI de alto desempenho.

Através de estratégias bem elaboradas, as organizações podem atrair e reter profissionais altamente qualificados, essenciais para impulsionar sua transformação digital e alcançar o sucesso a longo prazo.

Para orientar a implementação dessa capability de acordo com o CIO Codex Capability Framework, segue o seguinte roadmap:

- **Definição de Objetivos Estratégicos:** Inicialmente, estabeleça objetivos estratégicos claros para a People Talent Attraction & Retention Management, alinhados com a visão e missão da organização. Identifique metas específicas, como atrair talentos altamente qualificados, reduzir a rotatividade e promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.
- **Análise das Necessidades de Talentos:** Realize uma análise das necessidades de talentos da equipe de TI, identificando as habilidades e competências essenciais para o sucesso. Defina perfis de candidatos ideais com base nas demandas da organização.
- **Estratégias de Atração de Talentos:** Desenvolva estratégias eficazes para atrair talentos, incluindo a divulgação de oportunidades de emprego em canais relevantes, a criação de uma marca empregadora forte e a participação em eventos do setor. Utilize técnicas de recrutamento inovadoras, como inteligência artificial e análise de dados.
- **Processo de Seleção Rigoroso:** Implemente um processo de seleção criterioso que inclua análise de currículos, entrevistas técnicas e avaliações de competências. Certifique-se de que os candidatos selecionados atendam às necessidades específicas da equipe de TI.
- **Desenvolvimento de Carreira e Retenção:** Crie programas de

desenvolvimento de carreira que ofereçam oportunidades de aprendizado e crescimento para os colaboradores. Implemente práticas de retenção, como avaliações de desempenho regulares, feedback construtivo e planos de sucessão.

- **Cultura Organizacional Fortalecida:** Promova uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento, o reconhecimento e a inclusão. Crie um ambiente de trabalho atraente que incentive a permanência dos colaboradores.
- **Diversidade de Ideias:** Estabeleça políticas e práticas que promovam a diversidade de ideias na equipe de TI. Reconheça e valorize a contribuição de profissionais de diferentes origens e experiências.
- **Monitoramento de Resultados:** Implemente métricas e indicadores-chave de desempenho para acompanhar o sucesso das estratégias de atração e retenção de talentos. Analise os resultados regularmente e faça ajustes conforme necessário.
- **Feedback e Melhoria Contínua:** Mantenha um processo de feedback constante com os colaboradores para entender suas necessidades e expectativas. Esteja disposto a realizar melhorias contínuas nas práticas de gestão de talentos.
- **Colaboração com Outras Capabilities:** Colabore com outras Capabilities, como IT Learning & Development e IT Leadership Development, para garantir uma abordagem integrada ao desenvolvimento de talentos.

A People Talent Attraction & Retention Management desempenha um papel crítico na construção e manutenção de equipes de TI de alto desempenho.

Ao seguir este roadmap, as organizações estarão melhor preparadas para atrair, reter e desenvolver talentos que impulsionem a inovação, a eficiência operacional e a vantagem competitiva.

## **Melhores Práticas de Mercado**

A People Talent Attraction & Retention Management, ou Gestão de Atração e Retenção de Talentos, desempenha um papel crucial na macro capability IT People e na camada IT Transformation.

Essa capability foca em atrair, recrutar e manter profissionais altamente qualificados para a equipe de TI, essenciais para impulsionar a inovação e a vantagem competitiva.

A seguir, uma lista das principais melhores práticas de mercado dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework:

- **Estratégia de Employer Branding:** Desenvolva e promova uma forte marca empregadora, destacando a cultura organizacional, oportunidades de desenvolvimento e benefícios oferecidos pela empresa.
- **Análise de Competências:** Realize uma análise precisa das competências necessárias para as posições de TI, permitindo a identificação de lacunas e orientando o recrutamento e desenvolvimento.
- **Recrutamento Proativo:** Adote uma abordagem proativa para identificar talentos, participando de eventos, conferências e grupos da indústria para estabelecer conexões com profissionais de TI qualificados.
- **Programas de Desenvolvimento:** Implemente programas de desenvolvimento profissional que ofereçam treinamento contínuo, mentorias e oportunidades de crescimento.
- **Políticas de Diversidade de Ideias:** Crie políticas e práticas que promovam a diversidade de ideias e pensamentos, construindo uma equipe mais inclusiva e diversificada.
- **Remuneração Competitiva:** Ofereça pacotes de remuneração competitivos, incluindo salários, benefícios e programas de reconhecimento para atrair e reter talentos.
- **Avaliação de Desempenho Regular:** Mantenha um processo de avaliação de desempenho regular e transparente para prover feedback e orientação aos colaboradores.
- **Gestão do Conhecimento:** Implemente sistemas e práticas para capturar e compartilhar o conhecimento interno, garantindo a continuidade mesmo quando colaboradores deixam a organização.
- **Ambiente de Trabalho Flexível:** Ofereça flexibilidade no local de trabalho, incluindo opções de trabalho remoto e horários flexíveis para apoiar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.
- **Programas de Reconhecimento e Incentivos:** Reconheça e recompense o desempenho excepcional por meio de programas de reconhecimento, premiações e incentivos.
- **Parcerias com Instituições de Ensino:** Estabeleça parcerias com

instituições de ensino e universidades para atrair talentos em fase de formação e criar um pipeline de futuros profissionais de TI.

Essas melhores práticas de mercado são essenciais para a People Talent Attraction & Retention Management.

Ao adotar essas estratégias, as organizações podem construir e manter uma equipe de TI de alto desempenho, capaz de impulsionar a transformação digital e garantir o sucesso a longo prazo.

A atração e retenção de talentos qualificados são cruciais para manter uma vantagem competitiva no mercado em constante evolução.

## Desafios Atuais

A People Talent Attraction & Retention Management desempenha um papel fundamental na construção e manutenção de uma equipe de TI de alto desempenho.

No entanto, ao adotar e integrar essa capability em seus processos de negócios e operações de TI, as organizações enfrentam desafios atuais que refletem as melhores práticas do mercado, conforme delineado no CIO Codex Capability Framework.

A seguir, uma lista dos principais desafios que as organizações enfrentam ao lidar com a People Talent Attraction & Retention Management:

- **Concorrência por Talentos:** No mercado atual, a competição por profissionais altamente qualificados na área de TI é acirrada. As organizações enfrentam o desafio de atrair talentos que são disputados por várias empresas.
- **Estratégias de Atração Eficientes:** Desenvolver estratégias eficazes para atrair talentos é um desafio constante. As organizações precisam identificar os canais de divulgação adequados e criar mensagens de recrutamento persuasivas.
- **Retenção de Profissionais:** A retenção de talentos é crucial para evitar a perda de profissionais valiosos. Manter os colaboradores satisfeitos e motivados é um desafio que exige um ambiente de trabalho atraente.
- **Desenvolvimento de Carreira:** Oferecer oportunidades de desenvolvimento de carreira é um desafio, pois requer investimento em

- programas de treinamento e educação contínua para os colaboradores.
- **Cultura Organizacional Atraente:** Criar e manter uma cultura organizacional que atraia e retenha talentos é um desafio. Uma cultura que valoriza o crescimento, o reconhecimento e a diversidade é essencial.
  - **Identificação de Talentos:** Identificar candidatos com as habilidades e experiência necessárias é um desafio, pois requer a análise criteriosa de currículos e a realização de entrevistas eficazes.
  - **Feedback e Avaliação Constantes:** Manter um processo de feedback constante para avaliar o desempenho dos colaboradores é fundamental para o desenvolvimento e a retenção de talentos.
  - **Gestão da Diversidade de Ideias:** Promover a diversidade de ideias e a inclusão na equipe de TI é um desafio importante, pois envolve a criação de políticas e práticas que acolham profissionais de diferentes origens e pensamentos.
  - **Adaptação às Mudanças Tecnológicas:** A rápida evolução tecnológica exige que as organizações se adaptem constantemente, o que pode ser desafiador na retenção de talentos que buscam oportunidades de crescimento.
  - **Estratégia de Recrutamento Global:** Para empresas com presença global, recrutar talentos em diferentes regiões do mundo apresenta desafios relacionados a diferenças culturais e regulatórias.

Esses desafios refletem a complexidade da People Talent Attraction & Retention Management e a importância crítica de atrair, reter e desenvolver talentos na equipe de TI.

Superá-los requer uma abordagem estratégica, investimento em desenvolvimento de colaboradores e a criação de um ambiente de trabalho que promova o crescimento e o reconhecimento.

Em resumo, a People Talent Attraction & Retention Management desempenha um papel crucial na construção de equipes de TI talentosas e eficazes.

A superação dos desafios atuais é essencial para o sucesso a longo prazo das operações de TI e para o alcance dos objetivos organizacionais.

# Tendências para o Futuro

A People Talent Attraction & Retention Management, ou Gestão de Atração e Retenção de Talentos, desempenha um papel crucial na construção e manutenção de uma equipe de TI de alto desempenho.

Para entender como essa capability pode evoluir no futuro, é essencial considerar as grandes tendências e expectativas do mercado de talentos em tecnologia.

As seguintes tendências futuras são esperadas dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework:

- **Recrutamento Baseado em Habilidades Digitais:** Com a crescente digitalização, o recrutamento se concentrará na identificação de habilidades digitais específicas, como inteligência artificial, análise de dados e segurança cibernética.
- **Experiência do Candidato Aprimorada:** A experiência dos candidatos se tornará um diferencial, com processos de recrutamento ágeis, feedbacks transparentes e comunicação eficaz.
- **Automação no Recrutamento:** A automação será incorporada ao recrutamento, agilizando a triagem de currículos e a coordenação de entrevistas.
- **Desenvolvimento de Talentos Internos:** Organizações investirão mais em programas de desenvolvimento interno, promovendo o crescimento e a retenção de seus próprios talentos.
- **Trabalho Remoto e Flexibilidade:** A oferta de trabalho remoto e flexibilidade no local de trabalho se tornará padrão, atraindo talentos de diferentes locais.
- **Diversidade de Ideias e Inclusão:** A diversidade de ideias e habilidades será valorizada, levando a estratégias de recrutamento mais inclusivas.
- **Gestão da Cultura Organizacional:** A cultura organizacional será uma consideração importante no recrutamento, com organizações buscando candidatos que se alinhem aos valores e à cultura da empresa.
- **Avaliação de Habilidades Contínuas:** A avaliação contínua das habilidades dos colaboradores será fundamental, com a oferta de oportunidades de aprendizado e treinamento.
- **Inteligência Artificial no Recrutamento:** A IA será amplamente utilizada para identificar candidatos adequados com base em critérios específicos.

- **Análise de Dados de Recrutamento:** A análise de dados será usada para medir a eficácia das estratégias de recrutamento e retenção, permitindo ajustes contínuos.

Essas tendências refletem a evolução do mercado de talentos em tecnologia e a crescente importância de atrair, reter e desenvolver profissionais qualificados para impulsionar a inovação e o sucesso organizacional.

As organizações que se adaptarem a essas tendências estarão melhor preparadas para enfrentar os desafios futuros e prosperar na era digital.

## KPIs Usuais

A capability People Talent Attraction & Retention Management desempenha um papel fundamental na construção e manutenção de uma equipe de TI de alto desempenho, contribuindo significativamente para o sucesso da organização.

A avaliação do desempenho é crucial para garantir que as estratégias de atração e retenção de talentos sejam eficazes.

Abaixo, uma lista dos principais KPIs usuais usados no mercado, considerando o contexto do CIO Codex Capability Framework:

- **Taxa de Rotatividade (Turnover Rate):** Mede a proporção de funcionários que deixaram a equipe de TI durante um determinado período. Uma baixa taxa de rotatividade é indicativa de sucesso na retenção de talentos.
- **Tempo Médio para Preenchimento de Vagas:** Avalia o tempo necessário para preencher vagas na equipe de TI. Um tempo de preenchimento mais curto pode indicar eficiência na atração de talentos.
- **Índice de Satisfação dos Colaboradores:** Mede o nível de satisfação dos membros da equipe de TI em relação ao ambiente de trabalho, oportunidades de desenvolvimento e cultura organizacional.
- **Taxa de Sucesso de Contratação:** Avalia a proporção de novas contratações que se encaixam bem na equipe de TI e contribuem efetivamente desde o início.
- **Tempo Médio de Permanência dos Colaboradores:** Mede a média de tempo que os colaboradores permanecem na equipe de TI. Um tempo

mais longo indica sucesso na retenção.

- **Número de Talentos Atraídos:** Conta o número de talentos altamente qualificados atraídos para a equipe de TI por meio de estratégias de recrutamento.
- **Taxa de Desenvolvimento de Carreira:** Mede a proporção de colaboradores que participam de programas de desenvolvimento profissional e avançam em suas carreiras.
- **Tempo Médio de Resposta a Candidatos:** Avalia a eficiência no processo de recrutamento, medindo o tempo de resposta aos candidatos após a aplicação.
- **Taxa de Retenção de Talentos-Chave:** Mede a capacidade de reter talentos-chave na equipe de TI, garantindo a continuidade das operações e projetos.
- **Índice de Engajamento dos Colaboradores:** Avalia o grau de envolvimento e comprometimento dos colaboradores com a organização e sua missão.
- **Taxa de Sucesso de Programas de Desenvolvimento:** Mede o impacto dos programas de desenvolvimento de carreira na equipe de TI, avaliando o progresso dos participantes.
- **Efetividade das Estratégias de Recrutamento:** Avalia o quão eficazes são as estratégias de recrutamento em atrair candidatos qualificados.
- **Taxa de Respostas Positivas em Pesquisas de Satisfação:** Mede o percentual de respostas positivas em pesquisas de satisfação dos colaboradores.
- **Custo Médio de Recrutamento por Vaga Preenchida:** Avalia o custo médio envolvido na atração e contratação de novos talentos.

Esses KPIs desempenham um papel crucial na avaliação da eficácia da People Talent Attraction & Retention Management, assegurando que as estratégias de atração e retenção de talentos estejam alinhadas com os objetivos da organização, promovendo um ambiente de trabalho atraente e sustentável, e impulsionando o sucesso a longo prazo da equipe de TI.

# Exemplos de OKRs

A capability de People Talent Attraction & Retention Management desempenha um papel crucial na atração e retenção de talentos de alta qualidade na equipe de TI.

A seguir, exemplos de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) relacionados a essa capability:

## **Atração de Talentos Qualificados**

**Objetivo: Desenvolver estratégias eficazes para atrair profissionais qualificados para a equipe de TI.**

- KR1: Criar uma marca empregadora forte que destaque os diferenciais da organização como empregadora de escolha.
- KR2: Implementar programas de recrutamento que identifiquem candidatos qualificados em fontes relevantes.
- KR3: Aumentar a visibilidade da organização em eventos de recrutamento e feiras de carreira.

## **Retenção de Talentos Existentes**

**Objetivo: Criar um ambiente de trabalho que incentive a permanência e o desenvolvimento dos colaboradores existentes na equipe de TI.**

- KR1: Desenvolver programas de desenvolvimento de carreira que ofereçam oportunidades de crescimento e aprendizado aos colaboradores.
- KR2: Implementar políticas de reconhecimento e recompensa que valorizem o desempenho e a contribuição dos colaboradores.
- KR3: Conduzir pesquisas de engajamento para identificar áreas de melhoria na satisfação e no bem-estar dos colaboradores.

## **Desenvolvimento de Liderança na Área de TI**

**Objetivo: Promover o desenvolvimento de liderança dentro da equipe de TI para apoiar o crescimento e a retenção de talentos.**

- KR1: Identificar talentos internos com potencial de liderança e

proporcionar oportunidades de desenvolvimento.

- KR2: Oferecer treinamento em habilidades de liderança e gestão de equipe para líderes de TI.
- KR3: Avaliar a eficácia dos líderes da equipe de TI com base no engajamento e no desenvolvimento de suas equipes.

### **Criação de um Ambiente de Trabalho Atraente**

**Objetivo: Estabelecer um ambiente de trabalho que incentive a permanência de talentos e promova o bem-estar dos colaboradores.**

- KR1: Avaliar o ambiente de trabalho atual por meio de pesquisas de clima organizacional.
- KR2: Implementar melhorias com base no feedback dos colaboradores para criar um ambiente mais atraente.
- KR3: Promover uma cultura de inclusão e diversidade que valorize a contribuição de todos os colaboradores.

### **Alinhamento com as Necessidades de Negócio**

**Objetivo: Garantir que a atração e retenção de talentos estejam alinhadas com as necessidades de negócio da organização.**

- KR1: Colaborar com os líderes de negócio para entender as demandas futuras de talentos e desenvolver planos de ação correspondentes.
- KR2: Monitorar as taxas de rotatividade e a satisfação dos colaboradores para identificar áreas que precisam de atenção.
- KR3: Realizar análises de benchmarking para comparar as práticas de atração e retenção de talentos com as melhores práticas do setor.

Esses OKRs são essenciais para a capability de People Talent Attraction & Retention Management, pois permitem que a organização atraia e retenha talentos qualificados, desenvolva liderança, crie um ambiente de trabalho atraente e alinhe suas práticas de gestão de pessoas com as necessidades de negócio.

Isso contribui para uma equipe de TI talentosa e motivada, capaz de impulsionar a inovação e o sucesso da organização.

# Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability People Talent Attraction & Retention Management, inserida na macro capability IT People e na camada IT Transformation, concentra-se em atrair e reter talentos de alta qualidade para a equipe de TI.

Isso envolve a implementação de estratégias para identificar e recrutar profissionais qualificados, bem como a criação de um ambiente de trabalho que incentive a permanência e o desenvolvimento dos colaboradores existentes.

Seguindo o modelo inspirado no CMMI, foram definidos cinco níveis de maturidade: Inexistente, Inicial, Definido, Gerenciado e Otimizado:

## Nível de Maturidade Inexistente

- Não há estratégia formal para atrair talentos para a equipe de TI.
- Não existem esforços para reter os colaboradores atuais.
- Não há políticas ou práticas de recrutamento e retenção em vigor.
- Não há indicadores de desempenho relacionados à gestão de talentos.
- A equipe de TI não é vista como um ativo estratégico para a organização.

## Nível de Maturidade Inicial

- A organização reconhece a importância de atrair talentos para a equipe de TI, mas não tem uma estratégia formal.
- Há esforços iniciais para reter colaboradores, mas ainda não são consistentes.
- Alguns processos de recrutamento são documentados, mas carecem de padronização.
- Começam a ser definidos indicadores de desempenho para a gestão de talentos.
- A equipe de TI é vista como relevante, mas não como um diferencial estratégico.

## **Nível de Maturidade Definido**

- A organização possui uma estratégia formal para atrair talentos para a equipe de TI.
- Existe um programa de retenção de colaboradores bem definido.
- Os processos de recrutamento e seleção são documentados e padronizados.
- Indicadores de desempenho são utilizados para medir a eficácia da gestão de talentos.
- A equipe de TI é considerada um componente crítico para o sucesso organizacional.

## **Nível de Maturidade Gerenciado**

- A estratégia de atração de talentos é revisada e ajustada regularmente.
- O programa de retenção de colaboradores é altamente eficaz.
- Os processos de recrutamento são ágeis e adaptáveis às necessidades da organização.
- Os indicadores de desempenho são usados para direcionar melhorias contínuas.
- A equipe de TI é vista como um ativo estratégico que contribui significativamente para os objetivos da organização.

## **Nível de Maturidade Otimizado**

- A estratégia de atração de talentos é considerada de classe mundial.
- A retenção de colaboradores é excepcional, com baixa rotatividade.
- Os processos de recrutamento são altamente eficientes e inovadores.
- A análise de dados e métricas avançadas é utilizada para otimizar a gestão de talentos.
- A equipe de TI é vista como um orientador estratégico e fonte de vantagem competitiva.

A avaliação de maturidade na capability People Talent Attraction & Retention Management é fundamental para garantir que a equipe de TI tenha acesso aos

talentos necessários e mantenha colaboradores de alto desempenho.

A atração e retenção de talentos são elementos essenciais para o sucesso da organização no ambiente altamente competitivo da tecnologia da informação.

## **Convergência com Frameworks de Mercado**

A capability People Talent Attraction & Retention Management, integrante da macro capability IT People e situada na camada IT Transformation, é fundamental para o sucesso de qualquer organização de TI.

Esta capability concentra-se na atração e retenção de talentos de alta qualidade, implementando estratégias eficazes para identificar, recrutar e manter profissionais qualificados, além de criar um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento e à satisfação dos colaboradores.

A seguir, é analisada a convergência desta capability em relação a um conjunto de frameworks de mercado reconhecidos e bem estabelecidos em suas respectivas áreas de expertise:

### **COBIT**

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O COBIT, com foco na governança e na gestão de TI, aborda indiretamente a atração e retenção de talentos através de suas práticas de governança, que podem influenciar a cultura organizacional e as políticas de recursos humanos.

### **ITIL**

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O ITIL, centrado na gestão de serviços de TI, tem uma convergência média, pois embora não se foque diretamente na gestão de talentos, promove um ambiente de trabalho estruturado e eficiente que pode atrair e reter profissionais.

## **SAFe**

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O SAFe, com sua abordagem ágil, influencia a gestão de talentos ao promover ambientes colaborativos e flexíveis, que são atraentes para profissionais que buscam inovação e crescimento contínuo.

## **PMI**

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: O PMI, focado em gerenciamento de projetos, tem uma convergência mais baixa, pois seu foco é mais em processos e técnicas de gerenciamento do que na gestão de talentos per se.

## **CMMI**

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: O CMMI, direcionado para a melhoria dos processos, impacta indiretamente a gestão de talentos através da promoção de padrões de qualidade que podem ser atraentes para profissionais em busca de excelência.

## **TOGAF**

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: O TOGAF, focado em arquitetura empresarial, tem pouca convergência direta com a gestão de talentos, embora a estruturação clara de papéis e responsabilidades possa ter um impacto positivo na satisfação dos colaboradores.

## **DevOps SRE**

- Nível de Convergência: Médio

- Racional: O DevOps SRE, ao promover a integração e a colaboração entre as equipes de desenvolvimento e operações, cria um ambiente de trabalho desafiador e inovador, atraente para muitos profissionais.

## **NIST**

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: O NIST, com foco em normas e segurança, tem uma relevância menor para a gestão de talentos, a não ser indiretamente, por meio da criação de um ambiente de trabalho seguro e regulamentado.

## **Six Sigma**

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: O Six Sigma, voltado para a eficiência e redução de desperdícios, tem uma convergência limitada com a gestão de talentos, focando mais em processos do que em recursos humanos.

## **Lean IT**

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: O Lean IT, centrado na eficiência operacional, tem um impacto indireto na gestão de talentos, focando mais na otimização de processos do que na gestão de pessoas.

Em resumo, a gestão de talentos em TI é uma área complexa que se beneficia da integração de várias práticas e princípios dos frameworks mencionados.

Embora a maioria destes frameworks não se concentre diretamente na gestão de talentos, eles proporcionam um ambiente que pode ser fundamental para atrair e reter profissionais qualificados.

A combinação de uma cultura organizacional forte, estruturas de trabalho eficazes e um compromisso com a excelência e inovação pode criar um ambiente de trabalho atraente e retentivo para talentos de TI.

# Processos e Atividades

## Develop Talent Management Plans

Desenvolver planos detalhados para a gestão de atração e retenção de talentos é essencial para garantir que a organização possua uma força de trabalho de TI qualificada e motivada.

Este processo envolve a criação de estratégias para identificar, atrair e reter talentos, considerando as necessidades atuais e futuras da equipe de TI.

Inclui a definição de metas e objetivos claros, a análise de tendências de mercado e a avaliação das competências internas.

A elaboração do plano deve também abordar aspectos como programas de desenvolvimento de carreira, políticas de benefícios e incentivos, além de iniciativas para promover uma cultura organizacional positiva.

A participação ativa das partes interessadas é fundamental para garantir que o plano atenda às necessidades e expectativas de todas as áreas da TI.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Assess Current Talent Strategy	Avaliar a estratégia de talentos atual e identificar áreas de melhoria.	Estratégia atual, feedback de stakeholders	Avaliação da estratégia atual	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

2	Identify Future Talent Needs	Determinar as necessidades futuras de talentos com base na estratégia de TI.	Estratégia de TI, tendências de mercado	Necessidades de talentos futuras	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
3	Develop Talent Attraction Strategies	Desenvolver estratégias de atração de talentos alinhadas às necessidades identificadas.	Necessidades de talentos, benchmarks	Estratégias de atração desenvolvidas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
4	Develop Talent Retention Strategies	Criar estratégias de retenção de talentos para manter colaboradores qualificados.	Necessidades de talentos, feedback	Estratégias de retenção desenvolvidas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
5	Review and Approve Talent Plan	Revisar e aprovar o plano de gestão de talentos com as partes interessadas.	Plano de gestão de talentos	Plano aprovado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

## Identify Talent Requirements

Identificar os requisitos de talentos para TI é um passo crítico para assegurar que a organização possa atrair e reter profissionais que atendam às suas necessidades.

Este processo envolve a análise das competências necessárias, o entendimento das lacunas de habilidades atuais e futuras e a definição de perfis de talentos.

A participação de stakeholders é fundamental para garantir que os requisitos reflitam as demandas de todas as áreas de TI.

Além disso, este processo deve considerar as tendências do mercado de trabalho, benchmarking com outras empresas do setor e a evolução tecnológica que possa impactar a demanda por novas habilidades.

A documentação clara e detalhada dos requisitos facilita a criação de estratégias eficazes de recrutamento e desenvolvimento.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Semestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Gather Stakeholder Input	Coletar feedback das partes interessadas sobre as necessidades de talentos.	Feedback de stakeholders, tendências de mercado	Feedback coletado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
2	Analyze Current Talent Pool	Analisar o pool de talentos atual e identificar lacunas de habilidades.	Pool de talentos atual, análise de lacunas	Lacunas de habilidades identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

3	Define Future Skill Requirements	Determinar as competências futuras necessárias com base na estratégia de TI.	Estratégia de TI, tendências de mercado	Competências futuras definidas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
4	Develop Talent Profiles	Criar perfis detalhados de talentos necessários para preencher as lacunas.	Lacunas de habilidades, competências futuras	Perfis de talentos desenvolvidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
5	Validate Talent Requirements	Validar os requisitos de talentos com as partes interessadas relevantes.	Perfis de talentos, feedback	Requisitos de talentos validados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

## Implement Talent Management Solutions

Implementar as soluções de gestão de talentos conforme planejado é crucial para garantir a eficácia das estratégias de atração e retenção de talentos.

Este processo inclui a execução das estratégias desenvolvidas nos planos de gestão de talentos, como campanhas de recrutamento, programas de integração, desenvolvimento de carreira e iniciativas de retenção.

A implementação deve ser acompanhada por uma comunicação clara e contínua com todas as partes interessadas para assegurar a adesão e o engajamento.

É importante monitorar o progresso e ajustar as abordagens conforme necessário para

atender às metas estabelecidas.

A colaboração entre as diversas áreas de TI e os departamentos de recursos humanos é essencial para o sucesso da implementação.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Contínua

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Execute Recruitment Campaigns	Executar campanhas de recrutamento para atrair novos talentos.	Planos de recrutamento, perfis de talentos	Candidatos atraídos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
2	Implement Onboarding Programs	Implementar programas de integração para novos colaboradores.	Planos de integração, feedback	Colaboradores integrados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
3	Develop Career Development Initiatives	Desenvolver iniciativas de desenvolvimento de carreira para colaboradores.	Necessidades de desenvolvimento, feedback	Programas de desenvolvimento criados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

4	Implement Retention Strategies	Executar estratégias de retenção para manter colaboradores qualificados.	Estratégias de retenção, feedback	Colaboradores retidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
5	Communicate Progress	Comunicar o progresso das iniciativas de gestão de talentos às partes interessadas.	Relatórios de progresso, feedback	Progresso comunicado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

## Monitor Talent Management Performance

Monitorar continuamente o desempenho da gestão de talentos de TI é essencial para garantir que as estratégias implementadas estejam alcançando os resultados desejados.

Este processo envolve a coleta de dados sobre o desempenho das iniciativas de atração e retenção, a análise desses dados e a identificação de áreas de melhoria.

A monitorização deve incluir a avaliação de métricas como taxa de retenção, tempo de contratação, satisfação dos colaboradores e impacto das iniciativas de desenvolvimento de carreira.

Relatórios regulares devem ser preparados e comunicados às partes interessadas para garantir a transparência e a responsabilidade.

A utilização de ferramentas de análise de dados e feedback das partes interessadas é fundamental para obter uma visão precisa e abrangente do desempenho da gestão de talentos.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Mensal

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Collect Performance Data	Coletar dados de desempenho das iniciativas de gestão de talentos.	Ferramentas de monitoramento, feedback	Dados de desempenho coletados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
2	Analyze Performance	Analisar os dados coletados para identificar tendências e áreas de melhoria.	Dados de desempenho coletados, feedback	Análise de desempenho	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
3	Identify Improvement Opportunities	Identificar oportunidades de melhoria com base na análise de desempenho.	Análise de desempenho, feedback	Oportunidades de melhoria identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
4	Prepare Performance Reports	Preparar relatórios de desempenho para as partes interessadas.	Oportunidades de melhoria, análise de desempenho	Relatórios de desempenho preparados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

5	Communicate Results	Comunicar os resultados do monitoramento de desempenho às partes interessadas.	Relatórios de desempenho, feedback	Resultados comunicados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
---	---------------------	--	------------------------------------	------------------------	--	--

## Review and Optimize Talent Management Processes

Revisar e otimizar continuamente os processos de gestão de talentos é vital para garantir que a organização mantenha uma força de trabalho de TI de alta qualidade e motivada.

Este processo envolve a análise regular dos dados de desempenho, a identificação de áreas de melhoria e a implementação de ajustes necessários nos processos de gestão de talentos.

A revisão deve considerar as melhores práticas do setor e as lições aprendidas de ciclos anteriores para promover uma melhoria contínua.

A comunicação das mudanças e atualizações nos processos é essencial para assegurar a adesão e o entendimento por parte de todas as partes interessadas, promovendo uma cultura de eficiência e adaptação dentro da equipe de TI.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Semestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Evaluate Performance Data	Avaliar os dados de desempenho coletados para identificar áreas de melhoria.	Dados de desempenho, feedback	Avaliação de desempenho	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

2	Identify Process Improvements	Identificar melhorias nos processos de gestão de talentos.	Avaliação de desempenho, feedback	Melhorias identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
3	Develop Improvement Plan	Desenvolver um plano detalhado para implementar as melhorias identificadas.	Melhorias identificadas, feedback	Plano de melhoria desenvolvido	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
4	Implement Process Improvements	Implementar as melhorias nos processos de gestão de talentos.	Plano de melhoria, recursos necessários	Melhorias implementadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
5	Communicate Process Updates	Comunicar as atualizações dos processos para as partes interessadas.	Melhorias implementadas, feedback	Atualizações comunicadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation